

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

UNIDAD DE TITULACIÓN

**DISEÑO DE UN PLAN DE CARRERA Y SUCESIÓN POR
COMPETENCIAS, EN EL DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO
Y OPERACIÓN DE LA SUBGERENCIA DE PRODUCCIÓN PARA
LA UNIDAD DE NEGOCIO TERMOPICHINCHA, DE LA
CORPORACIÓN ELÉCTRICA DEL ECUADOR, CELEC EP.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGÍSTER EN GERENCIA EMPRESARIAL (MBA)**

CRISTIAN PAÚL CHALÁ MEZA

polchris@yahoo.com

Director: DR. KLEBER MEJÍA GUZMÁN

klever.mejia@epn.edu.ec

DECLARACIÓN

Yo, Cristian Paúl Chalá Meza, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Cristian Paúl Chalá Meza

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Cristian Paúl Chalá Meza, bajo mi supervisión.

DR. KLEBER HERNÁN MEJÍA GUZMÁN

DIRECTOR

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer en primer lugar a mi Esposa Eva Krystyna Merkx, por apoyarme incondicionalmente en todos mis proyectos personales y profesionales.

Gracias a mi director de tesis, que a través de su apoyo, experiencia y valiosos consejos, me ayudaron a realizar la presente investigación.

Agradezco también a la Unidad de Negocio Termopichincha, y a todas aquellas personas que me apoyaron en este proceso

LES AGRADEZCO SU APOYO

DEDICATORIA

Mi trabajo de grado lo dedico a mi esposa Eva Krystyna Merkx, por ser el motor de mi vida, quien siempre me animó a finalizar esta investigación, a través su amor incondicional.

Mis hermosas hijas Yulia y Hanna por comprenderme en todo este proceso.

A mis padres Hugo Augusto Chalá y Rosa María Meza, por enseñarme a través de sus ejemplos, que la vida es realmente hermosa.

ÍNDICE DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS	i
LISTA DE TABLAS	ii
LISTA DE ANEXOS	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT	v
1 CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN	8
1.1 ASPECTOS GENERALES	8
1.2 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	10
1.2.1 RESEÑA HISTÓRICA (TERMOPICHINCHA)	10
1.2.2 TERMOPICHINCHA UNA SOCIEDAD ANÓNIMA	12
1.2.3 EXPANSIÓN GEOGRÁFICA Y DE POTENCIA INSTALADA DE TERMOPICHINCHA S.A.	13
1.2.4 LEY ORGÁNICA DE EMPRESAS PÚBLICAS	17
1.2.5 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	17
1.2.5.1 Misión	18
1.2.5.2 Visión 2017	18
1.2.5.3 Valores	18
1.2.5.4 Organigrama	18
1.2.5.5 Objetivos Estratégicos	19
1.2.5.6 Estrategias de la Unidad de Negocio Termopichincha	20
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	20
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	24
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	24
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	25
1.5 HIPÓTESIS	25
1.5.1 HIPÓTESIS DE PRIMER GRADO	25
1.5.2 HIPÓTESIS DE SEGUNDO GRADO	26
1.5.3 HIPÓTESIS DE TERCER GRADO	26
1.6 METODOLOGÍA Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	26

2	MARCO TEÓRICO.....	28
2.1	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	29
2.1.1	GENERALIDADES.....	29
2.1.2	ADMINISTRACIÓN DE HUMANOS.....	31
2.2	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	34
2.2.1	GENERALIDADES.....	34
2.2.2	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	35
2.2.3	MAPA ESTRATÉGICO.....	36
2.2.4	BALANCED SCORECARD.....	37
2.3	PROCESOS.....	38
2.3.1	GENERALIDADES.....	38
2.3.2	COMPONENTES DE UN PROCESO.....	39
2.3.3	JERARQUÍA DE LOS PROCESOS.....	39
2.3.4	MAPA DE PROCESOS.....	40
2.4	COMPETENCIAS LABORALES: ALGUNOS MÉTODOS Y TÉCNICAS....	41
2.4.1	GENERALIDADES.....	41
2.4.2	CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS.....	44
2.4.3	DE LAS COMPETENCIAS Y LA INTELIGENCIA EMOCIONAL.....	47
2.4.4	OTRAS CLASIFICACIONES DE LAS COMPETENCIAS.....	48
2.4.4.1	Alfredo Paredes y Asociados.....	48
2.4.4.2	Martha Alles.....	49
2.5	RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL	52
2.5.1	GENERALIDADES.....	52
2.5.2	RECLUTAMIENTO.....	52
2.5.3	PRESELECCIÓN.....	54
2.5.4	PRUEBAS DE SELECCIÓN.....	54
2.5.5	ENTREVISTAS.....	55
2.5.6	ELECCIÓN DEL CANDIDATO.....	55
2.5.7	CONTRATACIÓN.....	56
2.5.8	INDUCCIÓN.....	56
2.6	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	57
2.6.1	GENERALIDADES.....	57
2.6.2	MÉTODOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	58

2.6.3	PASOS PARA LA EJECUCIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	59
2.7	EVALUACIÓN DEL POTENCIAL	62
2.7.1	GENERALIDADES	62
2.7.2	ENFOQUES	63
2.7.3	MATRIZ DE LAS NUEVE CAJAS	68
2.8	ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO	71
2.8.1	GENERALIDADES	71
2.8.2	DESARROLLO Y ENTRENAMIENTO	73
2.8.3	PASOS PARA LA EJECUCIÓN DEL ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO	74
2.9	CARRERA PROFESIONAL	77
2.9.1	GENERALIDADES	77
2.9.2	PASOS PARA LA EJECUCIÓN DE LA CARRERA PROFESIONAL	79
2.10	PLAN DE SUCESIÓN	81
2.10.1	GENERALIDADES	81
2.10.2	PASOS PARA LA EJECUCIÓN DE LA SUCESIÓN	82
3	METODOLOGÍA	84
3.1	DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	84
3.1.1	ENFOQUE	85
3.1.2	ALCANCE	85
3.1.3	DISEÑO	85
3.1.4	MUESTRA	86
3.1.5	TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE DATOS	88
3.1.6	ANÁLISIS DE RESULTADOS	88
3.1.7	PROCEDIMIENTO	88
3.2	DISEÑO DE PLANES DE CARRERA	89
3.2.1	ACTUALIZACIÓN DE LOS CARGOS CON LA METODOLOGÍA MODELADO DE PERFILES POR COMPETENCIA (MPC)	89
3.2.1.1	Algunos Conceptos	90
3.2.1.2	Actualización de las Actividades de los Cargos (Criterios de Rendimiento)	91
3.2.1.3	Determinación de Actividades Esenciales	93
3.2.1.4	Determinación de la Matriz de Competencias	98
3.2.2	DETERMINACIÓN DE RUTAS DE CARRERA	103
3.3	DISEÑO DE LA SUCESIÓN	104

3.3.1	DETERMINACIÓN DE LOS CARGOS CLAVES.....	104
3.3.1.1	Análisis del Organigrama caso de Estudio	104
3.3.2	DETERMINACIÓN DE LOS POTENCIALES SUCESORES.....	107
3.3.2.1	Evaluación de Desempeño por Competencias	107
3.3.2.2	Evaluación del Potencial.....	113
3.3.2.3	Determinación de Potenciales candidatos sucesores	116
3.3.2.4	Determinación de planes de entrenamiento y desarrollo	117
4	RESULTADOS Y DISCUSIONES.....	120
4.1	DISEÑO DE PLANES DE CARRERA.....	122
4.1.1	DETERMINACIÓN DE RUTAS DE CARRERA.....	122
4.1.2	ACTUALIZACIÓN DE LOS CARGOS EN BASE A LA METODOLOGÍA MODELADO DE PERFILES POR COMPETENCIAS (MPC)	123
4.2	DISEÑO DE LA SUCESIÓN	128
4.2.1	DETERMINACIÓN DE CARGOS CLAVES	128
4.2.2	DETERMINACIÓN DE SUCESORES	128
4.2.2.1	Evaluación de Desempeño por Competencias	129
4.2.2.2	Evaluación del Potencial.....	131
4.2.2.3	Diseño de Plan de Desarrollo Individual alineados hacia los Cargos Claves determinados.....	137
4.2.3	RESULTADOS GENERALES Y MATRIZ DE COMPARACIÓN DE LOS PARTICIPANTES.....	149
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	151
5.1	CONCLUSIONES.....	151
5.2	RECOMENDACIONES	153
	REFERENCIAS	155
	ANEXOS.....	159

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de estructura vertical INECEL	11
Figura 2 - Organigrama de la Unidad de Negocio Termopichincha	19
Figura 3 – Mapa Estratégico con sus cuatro perspectivas	36
Figura 4 - Las cuatro Perspectivas del BSC	37
Figura 5 – – Mapa de Procesos.....	40
Figura 6 – Enfoque americano vs enfoque europeo	42
Figura 7 - Modelo del iceberg	45
Figura 8 – Competencias versus formación	47
Figura 9 - Modelo del Grid Gerencial	65
Figura 10 – Matriz de las Nueve Cajas.....	69
Figura 11 – Planes de carrera en relación con la estrategia.....	78
Figura 12 –Un plan de carrera en diferentes áreas	80
Figura 13 –Descripción de la Muestra por Regiones en porcentaje	86
Figura 14 – Teorema de Patero.....	96
Figura 15 - Organigrama de la Unidad de Negocio Termopichincha, caso de Estudio	103
Figura 16 – Organigrama caso de estudio con determinación de grupos Ocupacionales y Cargos Claves,	106
Figura 17 - Matriz 360°	110
Figura 18 - Matriz 270°	111
Figura 19 - Matriz 180°	111
Figura 20 – Determinación de Planes de Carrera	123
Figura 21 – Porcentaje de la matriz de las nueve Cajas	135
Figura 22 – Matriz de las Nueve Cajas, integrada el número de participantes	136
Figura 23 – Información General del participante, Formulario de Resultados de Evaluación del Desempeño por Competencias	139
Figura 24 – Resultados de Destrezas, Formulario de Resultados de Evaluación del Desempeño por Competencias	140
Figura 25 –Gráfico de los Resultados de Destrezas, Formulario de Resultados de Evaluación del Desempeño por Competencias	140

Figura 26 – Resultados de Conocimientos, Formulario de Resultados de Evaluación del Desempeño por Competencias	141
Figura 27 –Gráfico de los Resultados de Conocimientos, Formulario de Resultados de Evaluación del Desempeño por Competencias	141
Figura 28 –Gráfico de los Resultados Global, Formulario de Resultados de Evaluación del Desempeño por Competencias	142
Figura 29 – Resultado Evaluación de Desempeño Participante N°1 en comparación con el cargo de Gerente de Unidad de Negocio 1 de 2	143
Figura 30 – Resultado Evaluación de Desempeño Participante N°1 en comparación con el cargo de Gerente de Unidad de Negocio 2 de 2	144
Figura 31 – Información General del participante, Formulario Plan de Desarrollo y Entrenamiento individual	145
Figura 32 – Detalle de Competencias que presentan oportunidad de mejora, Formulario Plan de Desarrollo y Entrenamiento Individual	145
Figura 33 – Detalle de Sugerencias de Desarrollo, Formulario Plan de Desarrollo y Entrenamiento Individual	146
Figura 34 – Detalle de Requerimientos de Experiencia, Formulario Plan de Desarrollo y Entrenamiento Individual	147
Figura 35 – Firmas de Responsabilidad, Formulario Plan de Desarrollo y Entrenamiento Individual.....	147
Figura 36 – Plan de Entrenamiento Individual Participante N°1, en sucesión al cargo de Gerente de Unidad de Negocio.....	148

LISTA DE TABLAS

Tabla 1- Modelo de Stinson - Johnson	68
Tabla 2- Descripción de la Muestra por Regiones	86
Tabla 3- Descripción de la Muestra por Centrales de Generación	87
Tabla 4- Actividades del Cargo Jefe de Central	92
Tabla 5- Escala de factores	94
Tabla 6- Calificación de las actividades del cargo Jefe de Central	95
Tabla 7- Actividades esenciales del Cargo Jefe de Central	96
Tabla 8- Integración de conocimientos en las actividades del Cargo de Jefe de Central....	98
Tabla 9- Integración de destrezas en las actividades del Cargo de Jefe de Central	100
Tabla 10- Integración de destrezas en las actividades del Cargo de Jefe de Central	101
Tabla 11- Ponderación de Factores	108
Tabla 12- Escala de Efectividad	108
Tabla 13- Escala de Desarrollo.....	108
Tabla 14- Escala de frecuencia.....	109
Tabla 15- Ponderación de Factores de las Pruebas Proyectivas de la Personalidad.....	115
Tabla 16- Alineación de las Pruebas Proyectivas de la Personalidad con las destrezas de Direccionamiento estratégico	116
Tabla 17- Resultados Evaluación de Desempeño 2014.....	129
Tabla 18- Resultados Evaluación del Potencial	131
Tabla 19- Integración de valores en la Matriz de Nueve (9) Cajas	133
Tabla 20- Clasificación de los participante en base a la Matriz de las Nueve (9) Cajas ...	133
Tabla 21- Número de participantes en la Matriz de Nueve (9) Cajas	134
Tabla 22- Resultados globales del Participante N°1, Subgerente de Producción	138
Tabla 23- Matriz de comparación de resultados Evaluación de Desempeño del cargo de Gerente de Unidad de Negocio.....	149
Tabla 24- Matriz de comparación de resultados Evaluación de Desempeño del cargo de Subgerente de Producción	149

Tabla 25- Matriz de comparación de resultados Evaluación de Desempeño del cargo de Jefe de Central	150
Tabla 26- Matriz de comparación de resultados Evaluación de Desempeño del cargo de Jefe de Central y Jefe de Operación	150

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A - Metodología para el levantamiento y/o determinación y/o actualización de perfiles por actividades y competencias de CELEC EP.....	160
ANEXO B - Diccionario de Destrezas	171
ANEXO C - Descripción de cargos claves determinados	180
ANEXO D - Cuestionario del Test del Grid Gerencial	196
ANEXO E - Cuestionario del Test de Liderazgo Situacional	198
ANEXO E - Cuestionario de la Batería Psicométrica Wonderlic	201
ANEXO G – Resultados del de Evaluación del Desempeño en base a la comparación de los cargos claves y planes de desarrollo y entrenamiento individual.....	208

RESUMEN

La presente investigación, pretende diseñar planes de carrera y sucesión, en base al Modelado de Perfiles por Competencias (MPC), metodología de la empresa Alfredo Paredes y Asociados, en la Unidad de Negocio Termopichincha, de la Corporación Eléctrica del Ecuador, CELEC EP.

La planeación de la carrera, permite analizar y determinar rutas de carrera de los cargos, de manera horizontal y/o vertical, en base a los requerimientos y diferencias de cada cargo

La planeación de la sucesión colabora en la determinación de los cargos claves, alineadas a las necesidades organizacionales. Además, contribuye a la identificación de servidores que presenten alto potencial y elevado desempeño; y por último, apoya al diseño de planes de entrenamiento y desarrollo, a través de comparación de los requisitos exigidos por los cargos determinados claves, con las competencias que presentan los servidores.

Palabras clave: Planes de Carrera. Planes de Sucesión, Alto Potencial, Elevado Desempeño

ABSTRACT

This research aims to design career and succession plans for the business unit Termopichincha which forms an important part of the Electricity Corporation of Ecuador, CELEC EP. The succession and career plans are based on the concept of Competency Profiling, and is further developed following the methodology created by the company Alfredo Paredes and Associates in Ecuador.

This investigation focusses on career planning, including a thorough analysis of current competency levels as well as requirements for key positions within the Corporation. The results of this analysis are then used to determine career paths for employees, both horizontally and vertically, and especially for the most important positions within the business unit and for the Corporation as a whole.

Succession planning can assist the Corporation to identify key positions that are aligned to organizational and strategic needs. These plans also help identify corporate staff with exceptional levels of performance and outstanding potential. Furthermore, succession plans compare key requirements for certain positions, and therefore play an important role in the design of training and development plans aimed to fill up any gaps in employees' skills and competences.

Keywords: Career Planning, Succession Plans, High Potential, High Performance, Human Resources

1 CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN

En este capítulo se desarrollarán los temas relacionados con la constitución, direccionamiento estratégico de la Unidad de Negocio Termopichincha, institución que se realizó el estudio. Adicional se mencionará los el planteamiento del problema central, los objetivos generales y específicos, hipótesis y metodología.

1.1 ASPECTOS GENERALES

En la presente investigación, nos apoyaremos en los Modelos de Competencias Laborales Europeo y Americano, haciendo énfasis en el Modelado de Perfiles por Competencias (MPC), cuya propiedad intelectual es de la empresa ecuatoriana Alfredo Paredes y Asociados, metodología utilizada en la Unidad de Negocio Termopichincha, de la Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP, en el Área de Talento Humano

Es importante mencionar que el concepto de “Competencia”, fue planteado en sus inicios por McClelland (1973), como una reacción ante la insatisfacción con las medidas tradicionales utilizadas para predecir el rendimiento de los individuos en el trabajo.

En consideración que las pruebas académicas de aptitud tradicionales y los test de conocimientos, al igual que las notas escolares y las credenciales no predicen el rendimiento o el éxito de la vida laboral; condujo a buscar otras variables, a las que David McClelland denominó “Competencias”, que permitiesen una mejor predicción del rendimiento laboral. Sus investigaciones identificaron que para predecir de mejor manera, era necesario estudiar a las personas en el trabajo, contrastando las características de quienes son particularmente exitosos, con las de quienes se encuentran en un rendimiento promedio. Por ello, las Competencias ya sean conductuales o técnicas, están ligadas a formas de evaluar aquello que realmente causa un rendimiento mejor de trabajo, y no la

evaluación de los factores que describen las características de una persona, en la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento de trabajo (Rodríguez, 2001).

En el mundo de las competencias laborales, ciertos autores diferencian entre el modelo americano y el europeo Pereda y Berrocal, (2001). En realidad ambos no deben ser vistos como opuestos, ya que enfatizan distintos aspectos del proceso del desempeño laboral humano.

El modelo americano, considera que son un conjunto de conocimientos, actitudes y destrezas que afectan la mayor parte de un trabajo y que correlacionan el rendimiento laboral, es decir que analiza las causas del rendimiento; mientras que el modelo europeo, percibe el significado de las competencias como una capacidad de un empleado en cumplir o exceder los requerimientos de un cargo y reproducir resultados en un nivel de calidad; es decir, se centra en el rendimiento mismo.

En este contexto, Alles (2006), brinda su conceptualización de la Gestión por Competencias, apalancándose en la metodología de HAY GROUP; por otro lado, Paredes y Asociados (2000), da a conocer el Modelado de Perfiles por Competencias (MPC). La diferencia de estos dos modelos radica en la gradación y clasificación de los comportamientos o indicadores, mismos que son establecidos en los descriptivos de los cargos. La Selección de la metodología es de suma importancia y es el inicio del Sistema de Gestión por Competencias, ya que de aquí, se derivan los Subsistemas de Desarrollo del Talento humano y por ende, la planificación de la carrera y planificación de la sucesión.

En las empresas, la retención de profesionales con relevante desempeño y alto potencial, es cada vez más complejo, para ello se requiere estructurar estrategias en el área de Recursos Humanos, alineadas a los objetivos generales, que apalanquen la continuidad horizontal y/o vertical de los colaboradores que

presenten niveles de desarrollo superior. Una de estas son los planes de carrera y sucesión.

González (2002), manifiesta que la planificación de carrera, es el proceso que determina los escenarios de desarrollo profesional, con los diagramas de ocupaciones y condiciones de evolución, definidos desde la dirección de las organizaciones, así como el propio interés que tiene el empleado en desarrollarse o crecer dentro de una organización.

La planificación de la sucesión, es la continuación ordenada y planificada de una persona en lugar de otra con iguales o superiores características (Alles, 2011).

1.2 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

1.2.1 RESEÑA HISTÓRICA (TERMOPICHINCHA)

El Decreto de Ley de Emergencia N°. 24, expandida el 23 de mayo de 1961, por el gobierno del doctor José María Velasco Ibarra, creó el Instituto Ecuatoriano de Electrificación (INECEL), como una entidad responsable de la integración del Sistema Eléctrico Ecuatoriano y elaboración de un Plan Maestro Nacional que satisfaga las necesidades mediatas e inmediatas en temas de energía eléctrica, integrado al Plan de Desarrollo Económico Nacional.

El INECEL, durante 38 años de existencia, desarrolló de grandes proyectos hidroeléctricos, térmicos y otros tipos de generación, basados en la gran riqueza hidrológica que posee el país. Adicionalmente, para la integración eléctrica nacional, implementó el Sistema Eléctrico Nacional Interconectado. Fue responsable del diseño y construcción de varias centrales de generación, del sistema nacional de transmisión y obras de distribución. Se responsabilizó del control del Sector Eléctrico del Ecuador, ejecutando obras de electrificación en diversos puntos geográficos del país. Se puede decir que en este lapso de tiempo, su presencia dejó un balance positivo de proyectos que permitieron

aprovechar los recursos renovables y no renovables para la generación de energía eléctrica y desarrollo de la nación. Su estructura original es vertical y se presenta a continuación:

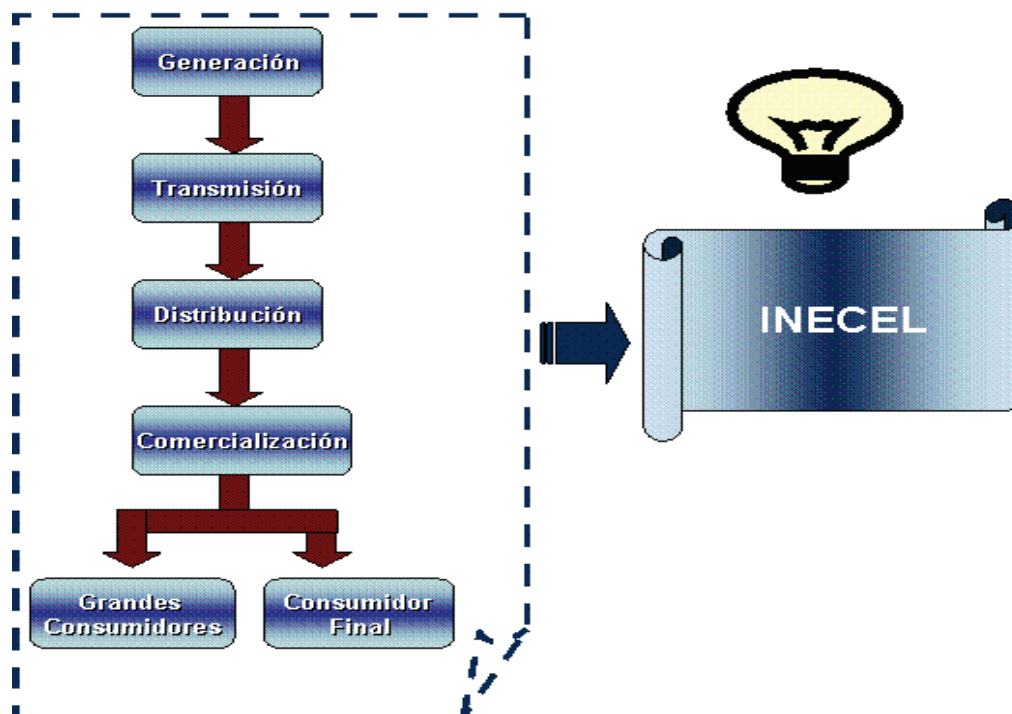


Figura 1 - Modelo de estructura vertical INECEL
(Elaborado por Cristian Chalá, 2016)

En base a esta estructura, el Instituto Ecuatoriano de Electrificación, orientó su misión a:

- Agentes Generadores: Producen energía eléctrica mediante recursos renovables y no renovables y adaptan su potencia de generación eléctrica, al Sistema Nacional Interconectado.
- Transmisión: Encargada del transporte de la energía eléctrica, desde los agentes generadores hacia las empresas distribuidoras, en algunas ocasiones directo a los grandes consumidores.

- Distribución y Comercialización: Su papel es distribuir, regular la potencia de la energía eléctrica y comercializar hacia los grandes consumidores y consumidor final.
- Grandes Consumidores: Empresas o industrias que al tener un alto consumo de energía eléctrica, reciben un tratamiento especial, acorde a la cantidad de energía o potencia suministrada; y generalmente tienen la posibilidad de acceder a precios acordados.
- Consumidores Finales: Personas naturales o jurídicas, que acrediten dominio sobre una instalación y que reciben el servicio eléctrico debidamente autorizado por el distribuidor dentro del área de concesión.

El INECEL concluyó su vida jurídica el 31 de marzo de 1999, mediante Decreto Ejecutivo No. 773 del 14 de abril de 1999, debido a que el Estado no disponía de recursos necesarios para la inversión de nuevos proyectos (Unidad de Negocio Termopichincha, CELEC EP, 2013).

1.2.2 TERMOPICHINCHA UNA SOCIEDAD ANÓNIMA

Con la escisión de INECEL, se constituyó TERMOPICHINCHA SOCIEDAD ANÓNIMA, una de las principales empresas de generación termoeléctrica del país de propiedad del Fondo de Solidaridad.

A partir del 1 de abril de 1999, empieza las actividades de operación, mantenimiento, producción y comercialización de la energía producida en la “Central Guangopolo”, ubicada en el sector del mismo nombre, con una potencia instala de 32.60 MW, en promedio por día; y de la “Central Santa Rosa”, localizada en el Sector Cutuglagua, sur de la ciudad de Quito, con una potencia instalada de 51 MW en promedio por día (Unidad de Negocio Termopichincha, CELEC EP., 2013).

1.2.3 EXPANSIÓN GEOGRÁFICA Y DE POTENCIA INSTALADA DE TERMOPICHINCHA S.A.

La Unidad de Negocio Termopichincha, en base a las necesidades de la creciente demanda de energía eléctrica de la república del Ecuador, incrementó su potencia instalada y se expandió geográficamente a nivel nacional.

La Empresa Eléctrica Esmeraldas, concede a TERMOPICHINCHA S.A., en marzo de 2007, la administración, mantenimiento y operación, como dación en pago, de derechos y obligaciones, la Central Termoeléctrica “La Propicia”, ubicada en la ciudad de Esmeraldas, con una potencia instalada de 8 MW.

El 15 de agosto de 2008, TERMOPICHINCHA S.A., suscribe un contrato con la Empresa Eléctrica Regional Manabí - EMELMANABÍ, para la rehabilitación, mantenimiento y operación de la “Central Térmica Miraflores”, con una capacidad instalada de 30 MW, ubicada en la ciudad de Manta.

Cumpliendo con el Mandato Constituyente No. 15, expedido el 23 de julio de 2008, y a fin de lograr una mejor administración de los sectores estratégicos del país, el Gobierno Nacional crea la CORPORACIÓN ELÉCTRICA DEL ECUADOR SOCIEDAD ANÓNIMA (CELEC S.A.), la misma que fusionó las empresas generadores de energía eléctrica, tanto hidroeléctricas “Hidropaute S.A.”, “Hidroagoyán S.A.”, como térmicas, “Electroguayas S.A.”, “Termoesmeraldas S.A.”, “Termopichincha S.A.”, y la empresa de transmisión “Transelectric S.A.”, todas de propiedad del Fondo de Solidaridad.

A partir de la inscripción en el Registro Mercantil el 26 de febrero de 2009, TERMOPICHINCHA S.A., pasa a formar parte de la CELEC S.A., como la UNIDAD DE NEGOCIO TERMOPICHINCHA.

El 16 de febrero de 2009, se suscribió el Convenio de Cooperación Específica Interinstitucional entre los Gobiernos de la República de Ecuador a través de

CELEC S.A. Unidad de Negocio Termopichincha y de la República de Cuba, para la instalación de dos centrales de generación de energía térmica con una potencia instalada de 20.40 MW cada una, en las ciudades de Manta y Sacha.

El 14 de mayo de 2009, suscribe el convenio con la Corporación Nacional de Electricidad (CNEL), para la administración, rehabilitación, mantenimiento y operación de las Centrales Térmicas “Puná Nuevo”, “Puná Viejo”, “Cauchiche” y “Campo Alegre”, todas ubicadas en la Isla Puná, con una potencia instalada de 2.20 MW.

El 25 de julio del 2009 se suscribe un convenio de cooperación interinstitucional entre CELEC S. A. y ELECGALAPAGOS S.A. para prestar los servicios de mantenimiento a las Centrales Termoeléctricas, ubicadas en las islas de: Santa Cruz, San Cristóbal, Santa Isabela y Floreana, con una potencia total de 8.7 MW.

En septiembre de 2009, en base al convenio suscrito con la Empresa Eléctrica Manabí (EMELMANABÍ), el 15 de agosto de 2008, la Unidad de Negocio TERMOPICHINCHA construyó e inició la administración, operación y el mantenimiento de la “Central Termoeléctrica Pedernales”, con una capacidad instalada de 2.5 MW, ubicada en la provincia de Manabí.

El 8 de octubre de 2009, el CONELEC designó a CELEC EP, a través de la Unidad de Negocio Termopichincha como administradora temporal de la Barcaza Power Bargé II, para la puesta en marcha y operación de la misma, con una capacidad instalada de 45 MW.

El 4 y 11 de diciembre de 2009 con el propósito de buscar soluciones al déficit de energía eléctrica, el gobierno nacional suscribe contratos de arrendamiento, suministro, instalación de los equipos, puesta en marcha y operación comercial de grupos diésel con las Empresas APR ENERGY LLC y Energy International, para las “Centrales Quevedo” con 130 MW y “Santa Elena” para suministrar 40MW; y

se encarga a la Unidad de Negocio TERMOPICHINCHA, la coordinación técnica y el abastecimiento de combustible para la operación de las mismas.

Con el propósito de buscar soluciones al déficit de energía eléctrica en la nación, el 23 de diciembre de 2009, se construyó e inició la operación de una nueva “Central Termoeléctrica Turbinas Miraflores”, localizada en la ciudad de Manta, con una potencia instalada de 20 MW.

Mediante Decreto Ejecutivo 220 del 14 de enero de 2010, se crea la Empresa Pública Estratégica Corporación Eléctrica del Ecuador (CELEC EP), como empresa de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, dotada de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión, con un domicilio principal en la Ciudad de Quito, de la cual forma parte la Unidad de Negocio Termopichincha.

El 11 de marzo de 2010, la Unidad de Negocio Termopichincha, al amparo del contrato suscrito con Petroproducción, inicia la provisión y abastecimiento de energía al Sistema Eléctrico Interconectado de Petroproducción, desde la nueva “Central Termoeléctrica Secoya”, con una potencia instalada de 14 MW, ubicada en la Provincia de Sucumbíos.

El Gobierno Ecuatoriano para hacer frente a los estiajes y evitar pérdidas a causa de los razonamientos eléctricos, dispone la creación de la “Central Térmica Quevedo”, con una capacidad instalada de 100 MW, ubicada en la Provincia de los Ríos

Por disposición de la Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP, las Centrales de Generación Termoeléctricas administradas por la Unidad de Negocio Termopichincha, Miraflores, Turbinas Miraflores, Manta II, Pedernales y La Propia, pasaron a la responsabilidad de la Unidad de Negocio Termoesmeraldas, a partir del 1 de enero de 2012.

En mayo de 2012 mediante Acuerdo suscrito entre CELEC EP y CNEL se establecieron las acciones que permitieron mejorar la operación y mantenimiento del sistema de generación de la Regional Sucumbíos de CNEL. Posteriormente, el CONELEC emite el Título Habilitante de Operación de las Centrales Jivino I y II a la Unidad de Negocio CELEC EP - Termopichincha.

En diciembre del 2012, el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable dispuso que mediante convenio entre ELECGALAPAGOS y CELEC EP, la operación de las centrales de generación ubicadas en las Islas Galápagos: Santa Cruz, San Cristóbal, Isabela y Floreana, pasen a ser administradas por CELEC EP, a fin de mejorar la calidad del suministro eléctrico en las islas.

En el 2013 con miras a dotar de autonomía energética a la ciudad de Quito, ante posibles contingentes en la línea de transmisión Totoras-Santa Rosa del Sistema Nacional Interconectado, se incluyó el Proyecto denominado Guangopolo II, Fase II del programa de cooperación técnica con el Gobierno de Cuba denominado "Instalación de Unidades Termoeléctricas de Generación con una capacidad total de 150.8 MW de Potencia". Este Convenio es ejecutado por CELEC EP Unidad de Negocio Termopichincha, en el marco del Decreto Ejecutivo No. 89, emitido el 12 de Octubre de 2009.

Como se puede apreciar, durante su trayectoria, la Unidad de Negocio Termopichincha, de la Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP, ha cumplido con grandes retos, en las cuatro regiones del país y en 5 provincias. Cuenta con una potencia instalada aproximada de 414 MW, distribuida en las siguientes centrales de generación termoeléctrica:

- Central Guangopolo, con una potencia instalada de 34 MW, ubicada en el sector del mismo nombre
- Central Guangopolo II, con una potencia instalada de 150,80 MW.
- Central Santa Rosa, localizada en Cutuglahua, al sur de la ciudad de Quito, con una potencia instalada de 51 MW.

- Central Quevedo II, con una potencia instalada de 100 MW, ubicada en la Provincia de los Ríos, en la ciudad de Quevedo.
- Central Sacha, localizada en la provincia de Orellana, ciudad Joya de los Sachas, con una potencia instalada de 20.40 MW.
- Central Secoya, con una potencia instalada de 14 MW, ubicada en la Provincia de Sucumbíos.
- Central Jivino, localizada en la Provincia de Orellana, con una potencia instalada de 44 MW (Unidad de Negocio Termopichincha, CELEC EP., 2013).

1.2.4 LEY ORGÁNICA DE EMPRESAS PÚBLICAS

La Unidad de Negocio Termopichincha, de la Corporación Eléctrica del Ecuador, CELEC EP, es una entidad del Estado, pero en la administración del personal es autónoma y no bajo los lineamientos del Ministerio de Trabajo.

Según el Suplemento del Registro Oficial N°48 del 16 de octubre de 2009, la Asamblea Nacional de la República del Ecuador, expidió la Ley Orgánica de Empresas Públicas, en que manifiesta en el inciso segundo del artículo 17, “El Directorio, en aplicación a lo dispuesto por esta ley, expedirá normas internas de administración de talento humano, en las que se regulará los mecanismos de ingreso, ascenso, promoción, régimen disciplinario, vacaciones y remuneraciones para el talento humano de las empresas públicas” (Unidad de Negocio Termopichincha, CELEC EP., 2013).

1.2.5 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

En el presente apéndice, se define los lineamientos generales de la Unidad de Negocio Termopichincha

1.2.5.1 Misión

Contribuir al bienestar y desarrollo nacional, mediante la producción de energía eléctrica, con altos índices de disponibilidad, confiabilidad y eficiencia, con su talento humano comprometido y competente, actuando responsablemente con la comunidad y el ambiente. (Unidad de Negocio Termopichincha, CELEC EP., 2013).

1.2.5.2 Visión 2017

Ser la Empresa Pública Líder que garantiza la soberanía eléctrica e impulsa el desarrollo del Ecuador (Unidad de Negocio Termopichincha, CELEC EP., 2013).

1.2.5.3 Valores

- Compromiso
- Responsabilidad Social
- Integridad
- Trabajo en Equipo
- Pasión por la Excelencia

1.2.5.4 Organigrama

La estructura orgánica necesaria para el desempeño de la misión institucional de la Unidad de Negocio Termopichincha, se refleja en el siguiente Organigrama Estructural:

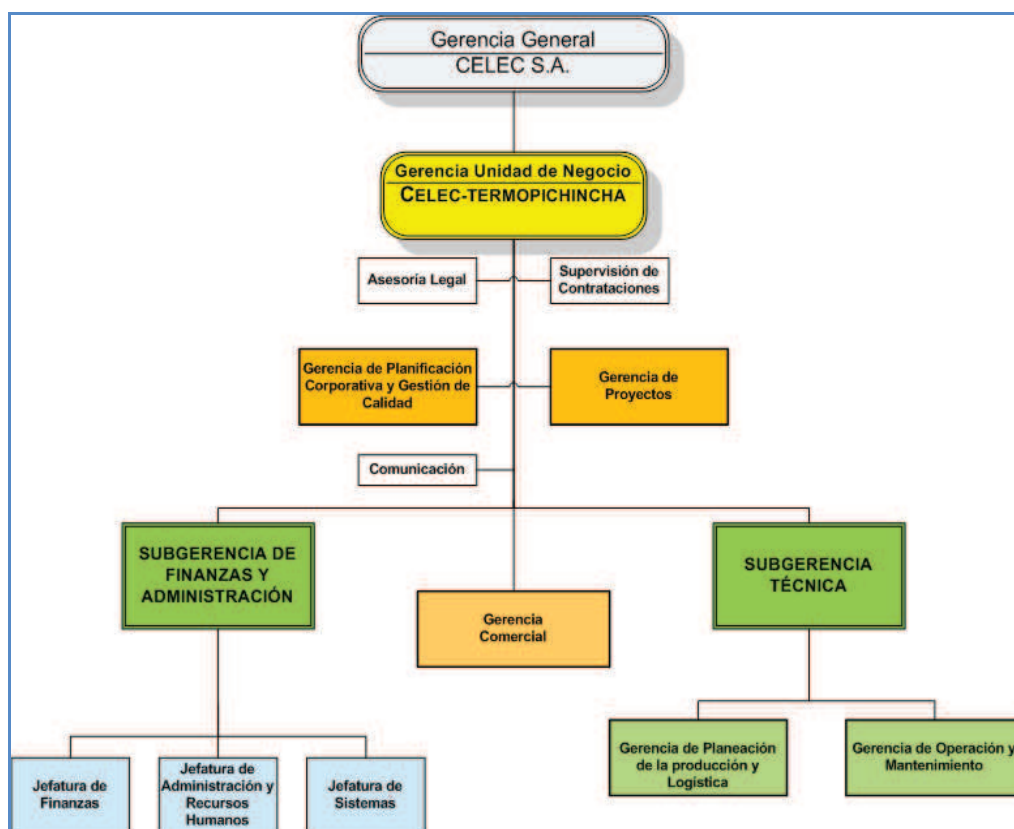


Figura 2 - Organigrama de la Unidad de Negocio Termopichincha
(Elaborado por la Unidad de Negocio Termopichincha, 2013)

1.2.5.5 Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos de mediano y largo plazo derivados de la misión de la Unidad de Negocio Termopichincha, alineados a la Visión de la Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP, son las siguientes perspectivas (Secretaría Nacional de la Administración Pública, 2016):

- Ciudadana, Incrementar la disponibilidad y confiabilidad del Sistema Eléctrico Nacional con estándares de calidad, eficiencia, eficacia y responsabilidad social; incrementar la oferta del servicio eléctrico para abastecer la demanda con responsabilidad social, mejorar la reserva, ampliar la cobertura y contribuir al cambio de la matriz energética
- De Procesos, Incrementar la eficiencia Institucional

- De Recursos Humanos, Incrementar el desarrollo del Talento Humano
- De Finanzas, Incrementar la sustentabilidad financiera

1.2.5.6 Estrategias de la Unidad de Negocio Termopichincha

De cara al cumplimiento de la Misión y al logro de la Visión 2017 y de los objetivos estratégicos, se han identificado las siguientes estrategias (Unidad de Negocio Termopichincha, CELEC EP., 2013):

- Mejoramiento competitivo
- Expansión y diversificación de la generación eléctrica
- Sostenibilidad financiera
- Fortalecimiento y desarrollo
- Gestión integrada de sistemas de calidad, seguridad, salud, ambiente y responsabilidad social

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En un mundo actual, en que las nuevas tendencias hacen necesaria la introducción de métodos y prácticas gerenciales, que respondan a los cambios rápidos y complejos, los directivos empresariales, deben aprovechar el rendimiento y potencial de su Talento Humano.

Varias de las organizaciones asumen que se encuentran utilizando las capacidades, habilidades y potencialidades laborales de sus trabajadores, sin establecer directrices eficaces y eficientes del manejo de su Capital Humano; al parecer varias instituciones administran con metodologías de décadas pasadas.

La Unidad de Negocio Termopichincha, es una de las trece (13) Unidades de Negocio que conforman la Corporación Eléctrica del Ecuador, CELEC EP, y aporta al desarrollo nacional con la generación de energía eléctrica con altos índices de disponibilidad y confiabilidad a través de un equipo humano, considerando esquemas de gestión de calidad, en armonía con el ambiente.

Nuestro país se encuentra en déficit de generación de energía eléctrica y entre las probables causas está la falta de planificación de proyectos de generación de fuentes renovables y no renovables de mediano y largo plazo; la carencia de políticas públicas orientadas a la administración del Mercado Eléctrico Mayorista; y a los cambios políticos constantes que afectaron la sustentación jurídica y de funcionamiento.

En el ámbito del talento humano, es importante realizar actualizaciones y ajustes en los perfiles por competencias, para atender los nuevos requerimientos y exigencias institucionales, con acciones preventivas y/o correctivas de corto plazo y con estrategias preventivas de mediano y largo plazo. Se necesita contar un grupo de profesionales con un alto desarrollo de destrezas tanto técnicas como conductuales, y conocimientos alineados con el cumplimiento de objetivos y estrategias empresariales.

La planificación organizacional se plasma en cinco estrategias (Unidad de Negocio Termopichincha, CELEC EP., 2013):

1. Mejoramiento competitivo
2. Expansión y diversificación de la generación eléctrica
3. Sostenibilidad financiera
4. Fortalecimiento y desarrollo empresarial
5. Gestión integrada de sistemas de: calidad, salud, ambiente y responsabilidad social

Con el objetivo de contribuir a “Consolidar la Gestión Organizacional”, la Unidad de Negocio Termopichincha, implementó la Gestión por Procesos, cuyo avance se evidencia con la certificación de su Sistema de Gestión de Calidad, lograda en el año 2009 y sus recertificaciones en los años 2013 y 2016. Este Sistema, permitió la eficacia y flexibilidad para adaptarse a cambios del entorno, apalancando al mejoramiento continuo de sus procesos, y la calidad de sus servicios.

En este contexto, se detalla la clasificación de los procesos de la Unidad de Negocio Termopichincha:

Macroprocesos Estratégicos.- o procesos gobernantes, son aquellos vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección y los procesos de importancia estratégica

Macroprocesos de la Gestión de los Recursos y Soporte.- o procesos habilitantes, identifican, gestionan y proporcionan los recursos humanos y materiales, necesarios para la realización de las actividades de producción y comercialización de la energía eléctrica

Macro procesos de Realización del Producto.- o procesos agregadores de valor, relacionados con las actividades de la producción de energía y de los recursos; y la gestión de la generación eléctrica y la comercialización

Macroprocesos de Mediación, Análisis y Mejora.- procesos que permiten realizar el seguimiento de los procesos, medirlos, analizarlos y establecer acciones de mejora. (Unidad de Negocio Termopichincha, CELEC EP., 2013).

En la Estrategia “Perspectiva de Recursos Humanos” y los Macro Procesos de “Gestión de los Recursos y Soporte”, se encuentra el proceso de Gestión del Talento Humano que busca:

- Determinar las competencias necesarias para el personal que realiza los trabajos relacionados con la calidad del producto.

- Definir y comunicar actividades y responsabilidades del personal.
- Determinar las necesidades de formación, facilitar y evaluar la eficacia de la formación

Esta Gestión del Talento Humano, se encuentra clasificada en tres subprocesos:

- Subproceso de Administración del Personal.- cuyo objetivo principal es el de establecer los lineamientos para llevar el control y la organización del personal.
- Subproceso de Desarrollo del Talento Humano.- establece las directrices y lineamientos para el desarrollo del Talento Humano; a través, del modelo de Gestión por Competencias, propendiendo al incremento de sus capacidades y evaluando su desempeño.
- Subproceso de Clima y Cultura Organizacional.- a través del cual se define las actividades que permiten evaluar el clima laboral, basándose en la percepción del personal y la cultura organizacional en consideración a los objetivos estratégicos establecidos. (Unidad de Negocio Termopichincha, CELEC EP., 2013).

La Unidad de Negocio Termopichincha cuenta con resultados de evaluaciones del desempeño de años pasados, pero carece de información de trabajadores con alto potencial. Esto justifica la necesidad de diseñar un Plan de Carrera y Sucesión, herramienta gerencial que permitiría determinar posibles rutas de desarrollo de las personas e identificar trabajadores con relevante desempeño y alto potencial, preparándoles así para que un futuro, asuman cargos de mayor responsabilidad (puestos claves)

En resumen, se menciona tres aspectos puntuales de la Unidad de Negocio Termopichincha:

- a) Reconocimiento de trabajadores con relevante desempeño.- No se ha establecido planes reconocimiento para el personal con este tipo de desempeño.

- b) Falta de una herramienta de identificación de colaboradores con alto potencial.- No se han ejecutado estudios de identificación de trabajadores con elevado potencial.

- c) Carencia de un Plan de Carrera y Sucesión alineado con los requerimientos organizacionales.- Se ha encontrado dificultad en la realización sistemática y ordenada de planes de carrera y sucesión de los colaboradores, ocasionando problemas como la dificultad de promocionar a los trabajadores de la entidad en estudio.

Un importante aspecto para la toma de decisiones gerenciales, es disponer de información concerniente al desempeño y potencial de los trabajadores , lo cual permitiría establecer estrategias de corto, mediano y largo plazo de la Gestión del Talento Humano, alineado al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Plan de Carrera y Sucesión por Competencias, en el departamento de Mantenimiento y Operación de la Subgerencia de Producción, para la Unidad de Negocio Termopichincha, de la Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP., a fin de determinar posibles rutas de desarrollo de los trabajadores de la organización, e identificar y desarrollar sus competencias y potencialidades, alineados con los objetivos estratégicos institucionales (puestos claves).

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Actualizar los puestos de la Unidad de Negocio en base a la Metodología del Modelado de Perfiles por Competencias y directrices de la Corporación Eléctrica del Ecuador CELEP EP.
- Evaluar el desempeño por competencias e identificar colaboradores de relevante desempeño
- Evaluar el Potencial del Talento Humano e identificar el personal con alto nivel de desarrollo
- Diseñar planes individuales de entrenamiento y desarrollo para competencias potenciales del personal que puedan ocupar los puestos claves.
- Diseñar el subsistema de Plan de Carrera y Sucesión por Competencias identificando las rutas de desarrollo de los trabajadores de la organización y el desarrollo de las competencias y potencialidades de los colaboradores.

1.5 HIPÓTESIS

1.5.1 HIPÓTESIS DE PRIMER GRADO

El Diseño de un Plan de Carrera y Sucesión es una herramienta que permitirá a la Unidad de Negocio Termopichincha, determinar rutas de desarrollo de los trabajadores de la organización, e identificar y desarrollar sus competencias y potencialidades alineadas a los objetivos estratégicos institucionales y puestos claves.

1.5.2 HIPÓTESIS DE SEGUNDO GRADO

Una empresa que carece de un Plan de Carrera y Sucesión alineado hacia los objetivos estratégicos organizacionales y puestos claves, tiene limitaciones en la determinación de rutas de desarrollo de los trabajadores e identificación y desarrollo de sus competencias y potencialidades.

1.5.3 HIPÓTESIS DE TERCER GRADO

La determinación de rutas de desarrollo de los trabajadores y la identificación y desarrollo de sus competencias y potencialidades se apoya en un Plan de Carrera y Sucesión.

1.6 METODOLOGÍA Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación, conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplica al estudio de un fenómeno (Hernández, Fernández & Baptista 2010:4), se realizará en la Unidad de Negocio Termopichincha, de la Corporación Eléctrica del Ecuador, CELEC EP.

La metodología a utilizar es de carácter mixta, es decir, por una parte cualitativa ya que se orienta a profundizar el caso específico de la Unidad de Negocio Termopichincha. El presente estudio intenta cualificar y describir la herramienta de la planificación de carrera profesional y la planificación de sucesión, a partir de los cargos claves determinados y posibles candidatos sucesores, a quienes se les considera como sujetos partícipes e investigadores ya que serán los propios gestores del proyecto y, por ende, protagonistas de la transformación de su propia realidad y constructores de su proyecto (Bernal, 2006:58); y por otra parte cuantitativa, ya que utiliza la recolección de datos para probar la hipótesis, en base en la validación numérica y análisis estadísticos Hernández, Fernández & Baptista (2010).

El alcance de la presente tesis es descriptiva correlacional, con la finalidad de conocer la relación entre dos o más conceptos categorías o variables Hernández, Fernández & Baptista (2010). Se considerarán las variables por un lado el desempeño y el otro el potencial que presenta los servidores de la Institución.

El diseño de la investigación será no experimental, ya que se determinará la relación entre las variables anteriormente mencionadas; y transversal, ya que se realiza la recolección de datos de un periodo determinado Hernández, Fernández & Baptista (2010).

Las técnicas principales recopilación de datos se realizará a través de instrumentos de medición tales como, cuestionarios con preguntas objetivas, vía intranet, en las que se utilizará la escala tipo likert Hernández, Fernández & Baptista (2010). Adicionalmente se tomarán pruebas estandarizadas que miden variables específicas como la inteligencia, la personalidad en general, el razonamiento matemático Hernández, Fernández y Baptista (2010), entre ellas mencionamos, Wonderlic, Liderazgo situacional y el Liderazgo Gerencial.

El análisis de los resultados se realizarán tomando en cuenta los niveles de medición de descripción de las variables; adicional, se utilizará el programa computacional Compers, que apoya en la medición a los participantes, sobre los conocimientos del cargo, destrezas del cargo, destrezas de direccionamiento estratégico y destrezas corporativas, cuya propiedad intelectual es la empresa Alfredo Paredes y Asociados.

2 MARCO TEÓRICO

Este acápite, representa la base teórica de la investigación realizada. Por lo tanto se empezará en este capítulo con una breve descripción de la gestión de recursos humanos. Posterior, se desarrollarán temas tales como planificación estratégica, procesos y sus componentes. Por último se describirá los subprocesos de desarrollo de talento humano.

Las personas forman parte de las organizaciones y desempeñan en ellas determinadas funciones para dinamizar los recursos organizacionales. Por un lado, las personas pasan gran parte de su tiempo en las organizaciones y por el otro, estas requieren a las personas para sus actividades y operaciones, de la misma manera, que necesitan recursos financieros materiales y tecnológicos. De ahí la denominación de Recursos Humanos para las personas que trabajan en las organizaciones (Chiavenato, 2011).

En Recursos Humanos, la Planificación de Carrera y la Planificación de la Sucesión, tema de investigación de la presente tesis, constituyen dos procesos de gestión independientes, pero al mismo tiempo complementarios, que se apalancan en el modelo de gestión por competencias. El proceso de planificación de carrera permite crear trayectorias y diseñar planes de carrera específicos para los trabajadores, pasando de un nivel a otro, es decir, de manera horizontal como vertical. Por su parte, la planificación de la sucesión permite diseñar planes y estrategias de determinación de puestos claves y posibles sucesores.

2.1 GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La Gestión de Recursos Humanos conlleva a la consecución de los objetivos organizacionales a través de la ejecución de sus procesos, por ende, a continuación se describirá las generalidades y la administración de recursos humanos.

2.1.1 GENERALIDADES

El término de recursos humanos, surgió en el mundo de las organizaciones debido al crecimiento y la complejidad de sus actividades. Sus orígenes se remontan a los comienzos del siglo XX. En un principio se le denominó Relaciones Industriales, como un enfoque mediador entre las organizaciones y las personas, para minimizar conflictos entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales. En esta faceta, se concebía como si las personas y las organizaciones, a pesar de su estrecha interrelación, vivieran en países distantes (Chiavenato, 2011).

En la década de 1950, se le brindó un nuevo nombre administración de personal, cuyo principal objetivo era, administrar a las personas en base a la legislación laboral vigente, así como intervenir en los conflictos de intereses que se presentaban. Luego en 1960, debido a los nuevos retos organizacionales que crecían de manera exponencial, se consideró a las personas como recursos fundamentales para el éxito de las organizaciones. A partir de 1970, nació la conceptualización como Recursos Humanos, a pesar de que todavía se concebía a las personas como recursos productivos o simples agentes pasivos. Se visualizaba desde el principio, que las personas debían administrarse por la organización o un área central de Recursos Humanos.

Con las nuevas particularidades del siglo XXI, como la globalización, competitividad, tecnología, responsabilidad social entre otros, las organizaciones ya no presentan el enfoque de administrar recursos humanos y personas, tratándoles como agentes pasivos y dependientes; ahora perciben a las personas

como agentes activos y proactivos, dotados de inteligencia y creatividad de iniciativa y decisión, de habilidades y competencias, y no sólo de capacidades manuales y físicas. Las personas, no son recursos que las organizaciones consumen y éstos generan gastos. Al contrario, conforman un poderoso activo, que impulsa la creatividad organizacional.

El entorno de los individuos, demanda de interacciones con otros individuos y las propias organizaciones. El ser humano es eminentemente social e interactivo; vive en convivencia y en relación constante con sus semejantes. Los seres humanos necesitan coadyuvar entre sí, para formar organizaciones y así lograr ciertos objetivos tanto laborales como organizacionales, ya que si lo intentarían de manera individual, no los podrían alcanzar.

Barnard (1971), menciona que una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. La operación entre estas es esencial para la organización.

Existe en la actualidad, una diversidad de organizaciones (públicas, privadas, sin fines de lucro, entre otras), que se dedican a la producción de bienes o servicios. La sociedad moderna es una sociedad de organizaciones. Se trata de sistemas muy complejos, compuestos de actividades humanas de distintos niveles. Personalidades, grupos pequeños, relaciones intergrupales, normas, valores, actitudes, todo existe en un modelo complejo y multidimensional; sin embargo, esta complejidad, constituye la base de la comprensión de los fenómenos organizacionales que por otro lado, también dificulta la vida del administrador (Chiavenato, 2011).

En esta perspectiva, Chiavenato (2011), menciona que las organizaciones, pasaron por varias etapas y eras, debido a los cambios constantes las cuales son:

- Era de la Industrialización clásica, abarca los años 1900 - 1950, caracterizada por intensificar la industrialización, una estructura organizacional burocrática de forma piramidal y centralizadas las decisiones en la alta dirección.
- Era de la Industrialización neoclásica, años 1950 - 1990, caracterizada por la estructura organizacional matricial, y la innovación y adaptación. El mundo empieza a cambiar de una manera exponencial, con incursión del desarrollo tecnológico.
- Era del conocimiento, su inicio es alrededor de 1990, caracterizada por los cambios rápidos e imprevisibles. El surgimiento de la globalización económica fue producto de la tecnología de la información. Los procesos se volvieron más importantes, que las áreas que constituyen la organización, que a su vez se volvieron transitorias y no definitivas. El capital humano pasa a ser más importante que el recurso financiero, ya que es más beneficioso el saber cómo utilizarlo. La Administración de Recursos Humanos cede su lugar a la Gestión del Talento Humano, que considera a las personas como seres dotados de inteligencia, con conocimiento y habilidades, no se administran a las personas, sino se administran con las personas.

2.1.2 ADMINISTRACIÓN DE HUMANOS

Werther y Davis (2008), mencionan que todo sistema consta de dos o más partes, que interactúan entre sí, pero poseen cada uno límites claros y precisos. Una organización es un sistema compuesto de divisiones, áreas, departamentos, etc., cada actividad de recursos humanos constituye un sistema, que se relaciona directamente con las demás actividades.

Según Wayne Mondy y Noe (2000), los problemas en recursos humanos en la actualidad son enormes y parece que se extienden cada vez más. Los gerentes de recursos humanos afronta desafíos, que van desde la fuerza laboral que

constantemente cambia, hasta la complejidad que se presenta en las regulaciones gubernamentales.

La Administración de Recursos Humanos, propende a la consecución de las metas planificadas, con los recursos disponibles, coordinado los recursos humanos con los recursos materiales. Chiavenato (2011), menciona que la Administración de Recursos Humanos, es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o recursos humanos, a través del reclutamiento, selección, entrenamiento y desarrollo, evaluación, carrera y sucesión, auditorías. Menciona el área de Recursos Humanos es situacional, ya que depende del contexto de las organizaciones, medio ambiente, tecnología, políticas, directrices, entre otras.

Alles (2009), por otro lado, menciona que administrar recursos humanos permite el manejo integral del capital humano, implicando diferentes actividades, desde el inicio hasta el final de su actividad laboral:

- Reclutar y seleccionar empleados
- Mantener la relación legal / contractual (pagar los salarios etc.)
- Capacitar, entrenar y desarrollar competencias o capacidades
- Desarrollar sus carreras / evaluar el desempeño
- Supervisar que las compensaciones se encuentren acorde a las leyes establecidas por el país y de las instituciones
- Dirigir la higiene y seguridad del empleado
- Despedir empleados

Chiavenato (2011), realiza una clasificación de las personas como aspectos fundamentales en la Administración de Recursos Humanos:

- Seres humanos
- Activadores de los recursos de las organizaciones
- Asociados de la organización

- Talentos proveedores de competencias
- Capital humano de la organización

El área de Recursos Humanos, requiere alinearse a los objetivos estratégicos de la organización, desde esta perspectiva, presenta la necesidad de realizar planes de acción para alcanzar las metas planificadas a través de los subsistemas de Recursos Humanos, a fin de establecer metas cuantificables y alcanzables, con el objetivo que las personas puedan visualizar el producto y alcance de su trabajo.

Para la presente investigación, nos apoyaremos en teorías y propuestas de diversos investigadores tales como Martha Alles a través de sus libros Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias, Desempeño por Competencias, Construyendo Talentos; Idalberto Chiavenato con su libro Administración de Recursos Humanos entre otros, la Metodología establecida por la Empresa Ecuatoriana Alfredo Paredes y Asociados el Modelado de Perfiles por Competencias, misma que se encuentra integrada a partir del año 2006 por la Unidad de Negocio Termopichincha, material pedagógico de varios eventos de capacitación relacionados con el tema de investigación

Debido a la importancia para el desarrollo del presente marco teórico, se revisarán los conceptos de Planificación Estratégica, Balanced Scorecard, Mapa Estratégico y Administración de Procesos de varios autores.

2.2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Debido a la importancia de este tema para el desarrollo de la presente investigación, se explicará a continuación, los temas en referencia a las generalidades, Direccionamiento Estratégico, Mapa Estratégico y el Balanced Scorecard.

2.2.1 GENERALIDADES

En el mundo globalizado, caracterizado por la mejora e innovaciones en los procesos tecnológicos, desarrollo de los medios de comunicación, accesibilidad a la información y conocimiento en gran escala, se hace necesaria alinear las prácticas de Recursos Humanos a las estrategias de las organizaciones.

Los distintos subsistemas de Recursos Humanos de un modo u otro, repercuten en la estrategia, ayudan a lograrla o a “malograrla” cuando el personal no está alineado a los objetivos organizacionales (Alles, 2002).

La administración estratégica, es un proceso continuado, reiterativo y transfuncional, dirigido a mantener a una organización en su conjunto acoplada de manera apropiada con su medio ambiente, asegurando que esta se ajuste a su entorno competitivo. La planificación estratégica, es de largo alcance que se centra en la organización como un todo, por lo que se establece un esquema de lo que está haciendo ,a donde va a llegar, lo que quiere lograr y cómo lo va a conseguir (Cierto, 2000).

Con ello, la planificación estratégica es un proceso ordenado de evaluación de un negocio, en el cual, se determinan objetivos de corto, mediano y largo plazo; adicionalmente se identifican metas y objetivos cuantitativos, se planean estrategias para alcanzar los objetivos establecidos y se incorporan recursos necesarios para llevarlas a cabo. Por ende, la gestión de talento humano, se ve involucrada desde el inicio en la planificación estratégica de las organizaciones.

2.2.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Gerenciar el potencial de las personas que integran una empresa, requiere un fuerte compromiso y organización del área de Recursos Humanos, por lo cual, esta área, necesitará conocer las estrategias y objetivos organizacionales, visualizar las perspectivas de la organización y que sus actividades se encaminen a la ejecución de las metas planificadas.

La planificación del área de Recursos humanos, necesita partir de las necesidades de la organización inmersos en el direccionamiento estratégico, ya que define las vías de ejecución de los objetivos estratégicos, entre las cuales tenemos:

- Misión, razón de ser de las organizaciones, define el quehacer de la misma, comprende la formulación de los propósitos que la distingue de otros negocios, en cuanto al alcance de las operaciones, productos, mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos (Amaya, 2004).
- Visión, posición deseada o aquello que quiere la empresa lograr en un tiempo determinado, es decir en el corto, mediano y largo plazo (Escalante, 2007).
- Jiménez (2008), menciona que los valores son el conjunto de creencias, principios, costumbres de la organización por los que se rigen los trabajadores. Los valores permiten que sus integrantes actúen de manera armónica, presentan influencia en su desarrollo, formación como personas y facilitan alcanzar los objetivos grupales.
- Objetivos Organizacionales, son los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio de su misión básica. Son esenciales, porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, producen sinergia, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficacia. Los objetivos deben ser desafiantes, medibles, consistentes, razonables y claros (Fredd, 2003).

- Estrategias Organizacionales, según el libro “Strategic Management “ANSOFF, 2007), una estrategia es el hilo conductor que corre entre las actividades de la empresa y los productos / mercados. Por ende, las estrategias organizacionales, son una herramienta gerencial para la toma de decisiones.

2.2.3 MAPA ESTRATÉGICO

Kaplan y Norton (2001), mencionan que si no se puede describir las estrategias, no lo puedes medir, y esto lleva a cumplir en porcentajes reducidos las planificaciones estratégicas; por lo cual, reformula el Mapa Estratégico presentándolo esto como una representación visual de las relaciones causa efecto entre los componentes de la estrategia organizacional, que se desagrega de la misión hacia el alcance de la visión; y son cuatro perspectivas:

- Financiera
- Del cliente
- De los procesos internos
- Del aprendizaje y crecimiento

Para una mejor apreciación, en la figura 3, se grafica un ejemplo de un mapa estratégico, con las cuatro perspectivas, sus iniciativas y las relaciones causa - efecto:

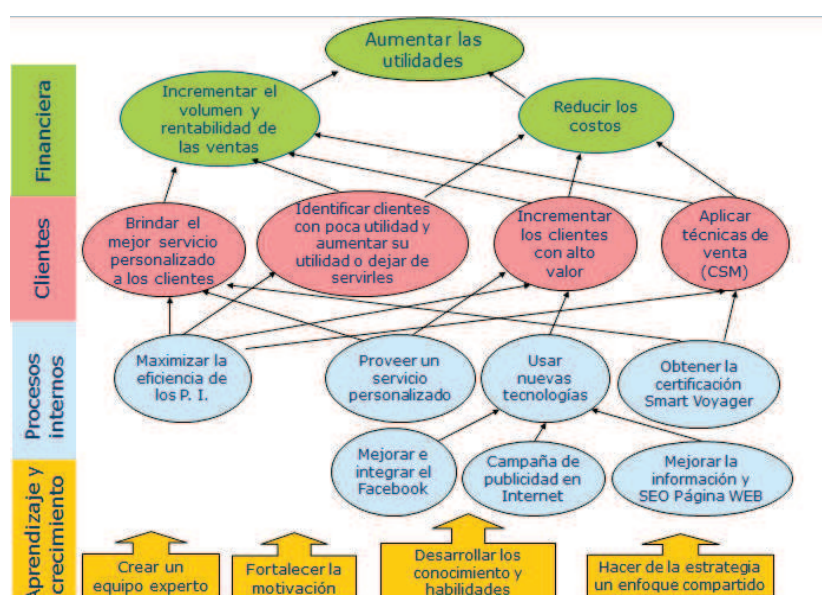


Figura 3 – Mapa Estratégico con sus cuatro perspectivas

(KAPLAN, Robert S. (2008). Congreso de Balanced Scorecard con Robert Kaplan. Quito: Seminarium)

2.2.4 BALANCED SCORECARD

Norton & Kaplan (1996), definen al Balanced Scorecard como una herramienta gerencial que consiste en organizar, estructurar y medir la ejecución de la estrategia en las organizaciones. Esta herramienta fue desarrollada a fin de aclarar, traducir y transformar la visión hacia la estrategia organizacional; y, comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos, en un proceso de retroalimentación y formación estratégica.

Una de las características principales del Balanced Scorecard es la agrupación de las mediciones en las cuatro perspectivas. Esto se puede visualizar en el siguiente gráfico:

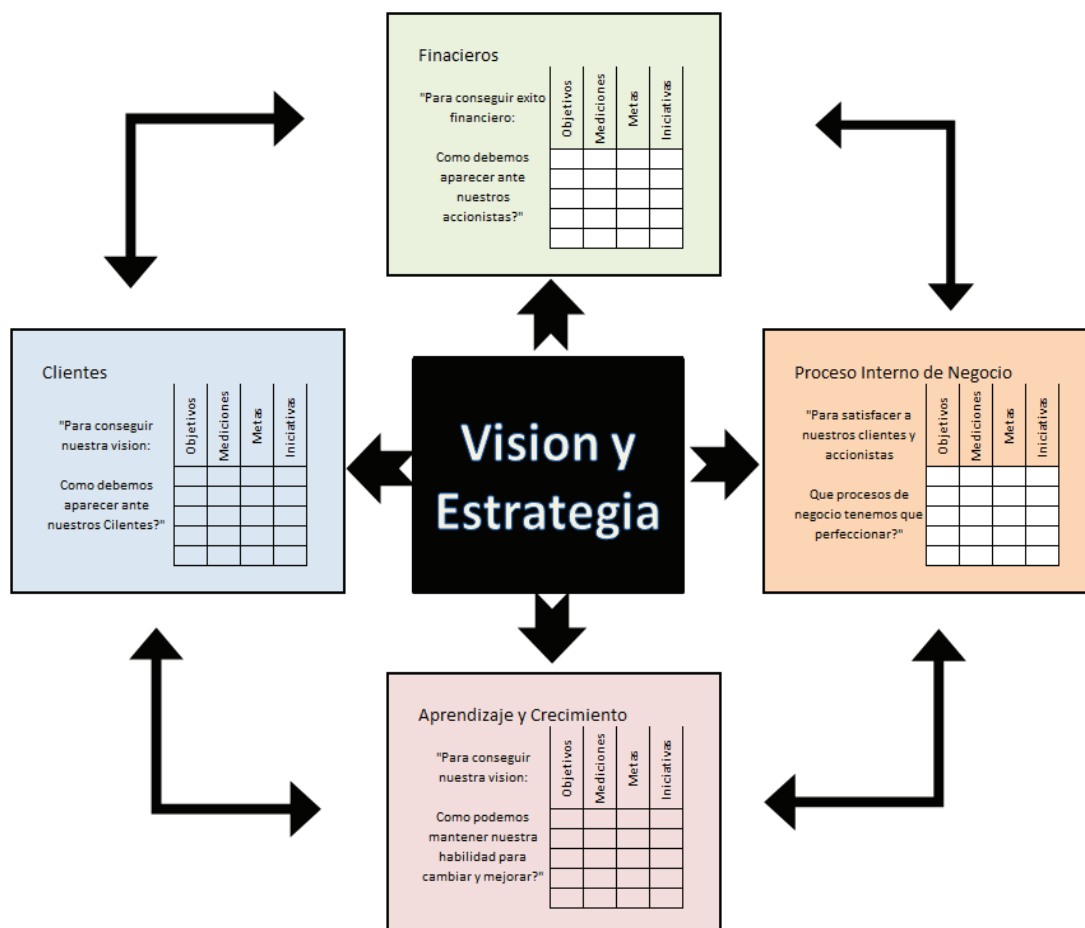


Figura 4 - Las cuatro Perspectivas del BSC

(KAPLAN, Robert S. (2008). Congreso de Balanced Scorecard con Robert Kaplan. Quito: Seminarium)

2.3 PROCESOS

En este capítulo, se realizará una breve descripción de los componentes, jerarquía, mapa de los procesos.

2.3.1 GENERALIDADES

En el Registro Oficial N° 895, acuerdo N° 1580, Norma Técnica de Administración de Procesos, un proceso es una serie de actividades definibles, repetibles, predecibles y medibles que llevan a un resultado útil para el cliente interno o externo. Los procesos se relacionan en un sistema que permite a la institución agregar valor a sus clientes (Secretaría Nacional de la Administración Pública, 2016).

Harrington (2001), menciona que la clasificación de los procesos constituye un sistema de trabajo enfocado al seguimiento de la mejora continua de todas las actividades de la organización, a través de la determinación, identificación y selección de los procesos desarrollados por la empresa. Para el presente autor, los procesos se encuentran clasificados de la siguiente manera:

- Procesos gobernantes o de dirección, son responsables de analizar las necesidades de la sociedad, mercado y de los accionistas, para emitir guías adecuadas a los demás procesos de la organización y asegurar la repuesta de las necesidades.
- Procesos agregadores de valor o de realización del producto, llamados también procesos de negocio, que sirven para obtener el producto o servicio que se entrega al cliente externo, a través de la transformación física de recursos.

- Procesos de apoyo o soporte, son aquellos responsables de proveer a la organización, todos los recursos necesarios para poder generar el valor agregado, deseado por el cliente.
- Procesos de Medición, Análisis y Mejora, son aquellos que permiten planificar e implementar el seguimiento, medición y mejora, necesarios para demostrar la conformidad de los procesos y del servicio prestado.

2.3.2 COMPONENTES DE UN PROCESO

Los procesos presentan cuatro componentes principales (Harrington, 2001):

- Entradas, son los insumos, requerimientos, necesidades que provienen de un proveedor interno o externo
- Salidas, son conjuntos de actividades que mediante su valor agregado, transforman las entradas en un producto, cumpliendo los requerimientos y necesidades del cliente
- Recursos y estructuras, son requeridas para transformar un producto
- Sistemas de medidas y control

2.3.3 JERARQUÍA DE LOS PROCESOS

Según Harrington (2001), la jerarquía de procesos, se establece, en base a la complejidad de cada uno de las actividades:

- Macroprocesos, conjunto de subprocesos, que se ejecutan para alcanzar un mismo fin o la generación de productos o servicios específicos.
- Subprocesos, conjunto ordenado de actividades relacionadas, que generan un resultado o producto específico para un grupo de interés determinado, ya sean clientes internos o externos.

- Actividades, conjunto de tareas, generadoras de valor que permiten obtener los productos requeridos, para cumplir con el objetivo del proceso.
- Tareas, constituyen la secuencia ordenada y coherente de los pasos a seguir, necesarios para lograr las metas de cada actividad.

2.3.4 MAPA DE PROCESOS

El mapa de procesos, se encuentra conceptualizado como una representación gráfica de un grupo de componentes de un sistema funcional o procesos funcionales de un área (Mariño, 2001).

El mapa de procesos en las organizaciones, propende a su comprensión y entendimiento, ofreciendo así, una visión general del sistema de gestión. Representa los procesos que componen el sistema, así como las relaciones principales que se indican mediante flujos de sistemas de información. Esto se visualiza en la figura que sigue:

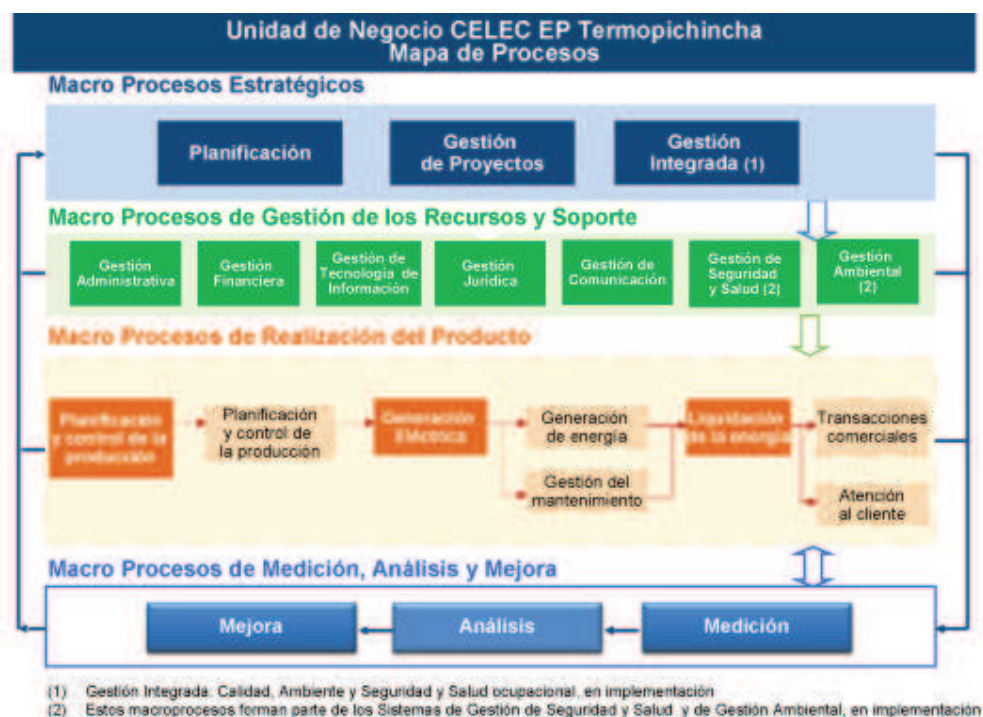


Figura 5 – – Mapa de Procesos

(Elaborado por la Unidad de Negocio Termopichincha, 2013)

Planteado un resumen muy general sobre los temas de direccionamiento estratégico tales como planificación estratégica y administración de procesos, cuyo propósito es comprender de donde se inicia las estrategias y objetivos de la gestión de Talento Humano, a continuación se algunos conceptos y métodos en lo referentes a las competencias laborales.

2.4 COMPETENCIAS LABORALES: ALGUNOS MÉTODOS Y TÉCNICAS

Las competencias, son uno de los principales temas para el desarrollo de la presente investigación, por lo cual, se describe a continuación, algunas definiciones, la clasificación, varias metodologías de las competencias laborales.

2.4.1 GENERALIDADES

El término de Competencia, en 1973, fue planteado por David McClelland, profesor destacado de Psicología, de la Universidad de Harvard. Esta investigación nace como una reacción ante la insatisfacción con las medidas tradicionales utilizadas para predecir el rendimiento de los trabajadores en la empresa, que a menudo estaban sesgadas en contra de las minorías étnicas, mujeres y personas de los niveles socioculturales bajos. De esto dedujo que las pruebas de aptitud y de conocimientos, al igual que las calificaciones escolares, no son suficientes para predecir el rendimiento en el trabajo.

David McClelland, buscó otras variables que permitiesen una mejor predicción del rendimiento laboral, a lo que lo llamó Competencias. Esta investigación lo realizó directamente en la ejecución de las actividades laborales, contrastando las características de quienes son exitosos, con las características de quienes están en el promedio. Por ello, las competencias están alineadas a una forma de medir aquello que realmente sea causa de un rendimiento superior (McClelland, 1999). Posteriormente, otros investigadores Woodruffe (1993), Boyatzis (1982), Spencer y Spencer (1993), entre otros, profundizaron el tema. Boyatzis, plantea que una competencia puede ser "una motivación, un rasgo, una destreza, la autoimagen,

la percepción de su rol social, o un conjunto de conocimientos que se utilizan en el trabajo" (Alles, 2005, p. 137).

Para Pereda & Berrocal (2001), existen dos enfoques globales de las competencias laborales. El primero, el enfoque americano donde las competencias son las causas del rendimiento (conocimientos, destrezas, aptitudes, rasgos de la personalidad, etc.); y para el segundo, el enfoque europeo, las competencias son los comportamientos de la actividad laboral (rendimiento laboral).

Cada uno de los enfoques, se encuentran adoptados en Europa por el Centro Europeo para el desarrollo de la Formación del Personal, la Confederación Europea de Sindicatos y el Consejo Nacional de Calificaciones Profesionales del Gobierno Británico (Pereda & Berrocal, 1999; Word & Payne, 1998). En Latinoamérica el Instituto Nacional de Educación Tecnológica de Argentina (INET), el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral de México (CONOCER) también adoptan un enfoque similar (Mertens, 1998).

Si bien desde un punto de vista conceptual, los dos enfoques tienen sus diferencias, no deben ser vistos como opuestos. El enfoque americano analiza las causas del rendimiento, el enfoque europeo se centra en el rendimiento del mismo, como se resume en la figura 6:



Figura 6 – Enfoque americano vs enfoque europeo
(Elaborado por Cristian Chalá, 2016)

A continuación, se menciona algunas definiciones de competencias:

- Conocer (1997), capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; éstas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo.
- Inem (1995), las competencias profesionales definen el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo. “Es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber hacer”. 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, transmisión de información, etc., considerados necesarios para el pleno desempeño de la ocupación.
- En Australia el término competencia se concibe como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas. Es una compleja combinación de atributos (conocimiento, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tiene que desempeñar en determinadas situaciones (González, 1996).
- Para Polform / OIT, la competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también -y en gran medida- mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo (Ducci, 1997).
- Spencer y Spencer (1994), conceptualizan que son características subyacentes de un trabajador, que están causalmente relacionadas con un estándar de efectividad y/o performance superior en un trabajo o situación.

2.4.2 CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

La introducción de competencia en la faceta laboral, fue realizada por David McClelland, quien analizó la motivación humana, ya que esta constituye la base de partida. Según McClelland (1999), las competencias se clasifican en base a la motivación humana en:

- logro, la persona se encuentra motivada en el alcance de metas elevadas, presenta gran necesidad de ejecución eficiente de una tarea o trabajo, acepta responsabilidades.
- Poder, la necesidad de influir y controlar a otras personas y grupos, a fin de obtener el reconocimiento por ellas. Valora mucho el estatus y prestigio, y sus ideas son las que predominan.
- Afiliación, necesidad de formar parte de un grupo, de colaborar y ayudar a la gente.

Por otro lado, Spencer y Spencer (1993), apoyado en las hipótesis planteadas por McClelland, profundizan el concepto "Competencias es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionado con un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación"

- Característica subyacente significa que la competencia es una característica intrínseca de la personalidad, y que tiende a predecir los comportamientos en amplia variedad de situaciones laborales.
- Causalmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.
- Performance superior significa que el resultado de la ejecución de la actividad es de la mejor manera.

En base a esto, Spencer y Spencer (1993), clasifican en cinco las competencias:

- Motivación, intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones dirigen, conllevan y seleccionan el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y se alejan de otros.
- Características, físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.
- Concepto de uno mismo, valores, actitudes e imagen propia.
- Conocimiento, la información que una persona presenta sobre diferentes áreas específicas.
- Habilidad, capacidad de desempeñar una tarea mental o física

Para facilitar la comprensión de la clasificación de las competencias, Spencer y Spencer (1992), introduce el modelo del iceberg, que gráficamente presenta dos grandes grupos de competencias, las visibles o fáciles de identificar (conocimientos y destrezas) y las no visibles o difíciles de identificar (concepto de uno mismo, rasgos de la personalidad valores, costumbres, creencias): Esto se puede observar en la figura 7:

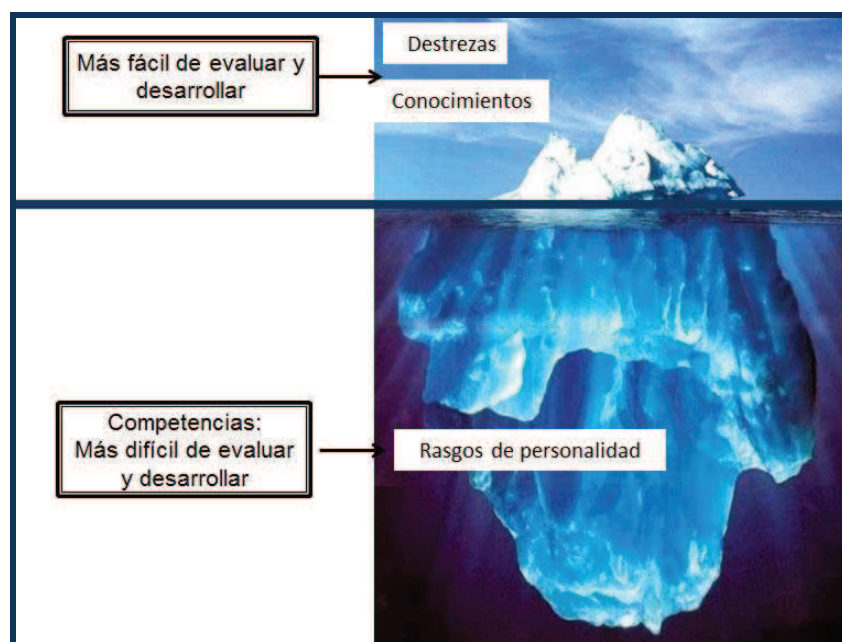


Figura 7 - Modelo del iceberg
(Spencer y Spencer 1993)

Con ello Spencer y Spencer (1993), clasifican las competencias en los siguientes grupos:

- Competencias de logro y acción
 - ✓ Orientación al logro
 - ✓ Preocupación por el orden
 - ✓ Iniciativa
 - ✓ Búsqueda de información
- Competencias de ayuda y servicio
 - ✓ Entendimiento interpersonal
 - ✓ Orientación al cliente
- Competencias de influencia
 - ✓ Influencia e impacto
 - ✓ Construcción de relaciones
 - ✓ Conciencia organizacional
- Competencias gerenciales
 - ✓ Desarrollo de personas
 - ✓ Dirección de personas
 - ✓ Trabajo en equipo y cooperación
 - ✓ Liderazgo
- Competencias cognoscitivas
 - ✓ Pensamiento analítico
 - ✓ Razonamiento conceptual
 - ✓ Experiencia técnica / profesional / de dirección
- Competencias de eficiencia personal
 - ✓ Autocontrol
 - ✓ Confianza de sí mismo
 - ✓ Comportamiento ante los fracasos
 - ✓ Flexibilidad

La empresa ecuatoriana, Alfredo Paredes y Asociados, con mucha experiencia en el tema, menciona el Modelado de Perfiles por Competencia (MPC), para elaborar perfiles e integrar cargos, unidades o áreas organizativas (procesos, equipo, etc.). Cabe mencionar, que los perfiles o modelos por competencias, son el punto de partida para la Gestión de Recursos Humanos por Competencias.

2.4.3 DE LAS COMPETENCIAS Y LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

En las nuevas tendencias del gerenciamiento del talento humano, es importante que los trabajadores presenten ciertas características conductuales. Martha Alles (2009), menciona que Daniel Goleman (1999), plantea interesantes aspectos relacionados con las competencias. "...las reglas del trabajo ahora ya han cambiado, ahora juzgan según las nuevas normas, ya no importa sólo la preparación y la experiencia, sino cómo somos nosotros mismos y con los demás".

La integración de esta nueva metodología, puede cambiar la estructura de formación académica profesional, ya que en la actualidad se da importancia al coeficiente tanto intelectual más que en el manejo del coeficiente emocional.

El saber, se deriva de la educación formal denominado como conocimientos; el saber hacer, se desprende de las habilidades y destrezas técnicas; y el querer hacer proviene de las destrezas conductuales y valores, como se describe en la figura 8:



Figura 8 – Competencias versus formación
(Elaborado por Cristian Chalá, 2016)

Por otro lado, Daniel Goleman, recalca que la inteligencia emocional no significa ser simpático, sino por el contrario, manejar los sentimientos de modo tal de expresarlos adecuadamente y con efectividad, permitiendo que las personas trabajen juntas en busca de una meta común (Alles, 2011, p. 72).

2.4.4 OTRAS CLASIFICACIONES DE LAS COMPETENCIAS

Para la presente investigación, nos apoyaremos varios conceptos y metodologías, principalmente en los desarrollados, por la empresa ecuatoriana Alfredo Paredes y Asociados, debido que la entidad caso de estudio presenta implementación de los procesos de talento humano en base a la misma; y adicional, por Martha Alles, debido a la facilidad de acceso de la información.

2.4.4.1 Alfredo Paredes y Asociados

Para Alfredo Paredes y Asociados (2000), las competencias son un conjunto de conocimientos, destrezas técnicas y conductuales, requeridas para desempeñar un conjunto de actividades esenciales con la más alta eficiencia;

Para la determinación de las competencias, dicha empresa utiliza el Modelo de Perfiles por Competencias (MPC), desarrollado por ellos, e implementadas en empresas públicas y privadas, tanto nacional como internacional. En el capítulo 3, se describe la metodología y adicional, se menciona en el Anexo A. En el presente acápite, se desarrolla un pequeño resumen.

El levantamiento, creación y/o actualización de los cargos, en primer lugar, se describen todas las actividades que realiza el cargo; posterior utilizan la fórmula de cálculo: $Total = (CO \times CM) + F$, con el objetivo de brindar calificaciones a cada una de las actividades y con ello, permite identificar cuál de ellas presenta mayor puntaje (Paredes y Asociados, 2000).

Para determinar las actividades esenciales, se apoyan en el teorema de Pareto, es decir, el 20% de las actividades que presentan mayor puntaje, se consideran que contribuyen al 80% de los resultados (Paredes y Asociados, 2000).

Identificadas las actividades esenciales, denominadas por esta empresa, criterios de alto rendimiento, se las integra a cada actividad, uno o más conocimientos y destrezas de cargo.

Cada destreza para el presente autor, contiene tres comportamientos, que se menciona a continuación.

Destreza: Aprendizaje activo, trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias.

- Algunos comportamientos
 - Demuestra adquisición de nuevos conocimientos / destrezas.
 - Aprende de su trabajo / experiencia.
 - Modifica su conducta / actitudes como resultado del aprendizaje.

Posterior integran los demás componentes del cargo, tales como, destrezas específicas, experiencia, educación formal requerida.

2.4.4.2 Martha Alles

Las competencias son las características de la personalidad devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo (Alles, 2009, p. 68).

Para la presente autora, luego de analizar la misión y visión de las empresas, enfatiza la definición de las competencias con el apoyo de la máxima dirección. Posterior ejecuta pruebas de validación con un grupo de ejecutivos de la empresa

y subsiguiente, realiza el diseño de los procesos de recursos humanos por competencias (Alles, 2009, p. 68).

La creación y/o actualización de los cargos, para la presente autora, las competencias se alinean a las estrategias empresariales, posterior realiza una clasificación en base al nivel jerárquico de los cargos y determina niveles por cada destrezas. Cada una de ellas se las integra varios comportamientos, un ejemplo se detalla a continuación:

Destreza: Pensamiento analítico, capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes, realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes.

- Algunos comportamientos en nivel A
 - Recopila información compleja de manera ordenada, sistemática y establece diferentes relaciones entre los datos obtenidos, logrando describir problemas que no había sido detectados.
 - Comprende sistemas de alta complejidad, los descompone en sus diversas partes y establece relaciones entre los diferentes subsistemas.
 - Relaciona la información de alta complejidad y logra desarrollar nuevos conceptos para elaborar propuestas preventivas.

- Algunos comportamientos en nivel B
 - Reúne, revisa y comprende información compleja, necesaria para identificar o solucionar problemas.
 - Interpreta la información, haciéndola comprensiva para todos.
 - Comprende sistemas de alta complejidad.

- Algunos comportamientos en nivel C
 - Examina información y establece las relaciones entre las diferentes partes del problema.

- Comprende sistemas de mediana complejidad.
- Efectúa relaciones preventivas, en función del análisis de la información que posee.
- Algunos comportamientos en nivel D
 - Se interesa por recopilar y examinar información.
 - Relaciona información de baja complejidad.
 - Identifica la causa de los problemas.

Posterior integran los demás componentes del cargo, tales como, destrezas específicas, experiencia, educación formal requerida.

Los subprocesos de la Gestión de Recursos Humanos, utilizados para ejecutar la presente tesis, se describen a continuación:

2.5 RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL

A partir de presente acápite, se desarrollan los subsistemas de Recursos Humanos.

2.5.1 GENERALIDADES

La selección de personal, es un proceso de vital importancia en la gestión de talento humano, ya que es el punto de interacción entre los potenciales trabajadores con los de la organización; y los nuevos colaboradores necesitan cumplir con los requisitos exigidos por el cargo.

La selección es el proceso que utiliza una organización para escoger, entre una lista de candidatos, a la persona que mejor cumple con los criterios de selección para el puesto disponible (Chiavenato, 2009).

La selección del personal es una herramienta que permite identificar a una persona que cumple con los requerimientos exigidos por el perfil del cargo, de un grupo idóneo de solicitantes. Esta fase implica una serie de pasos que añaden complejidad a la decisión de a quien elegir.

2.5.2 RECLUTAMIENTO

Según Milkovich, George y Boudreau, John (1994), el reclutamiento es un proceso de comunicación entre dos canales: los aspirantes pretenden conseguir información de cómo sería laborar en la organización; y, las organizaciones que desean obtener información sobre el participante y como éste ejecutaría sus actividades laborales.

Por otro lado Wayne Mondy y Noe (2000), conceptualizan al reclutamiento como un proceso de atraer individuos de manera oportuna, en un número suficiente y con los atributos necesarios, con ello alentarlos para que soliciten los puestos vacantes en una organización.

De acuerdo a De Cenzo y Robbins (2003), el reclutamiento es un proceso por medio del cual, se descubren a los potenciales candidatos para las vacantes actuales o anticipadas de la empresa.

Es un conjunto de técnicas y procedimientos que buscan interesar a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos vacantes en la organización (Chiavetano, 2004).

El proceso de reclutamiento comprende un conjunto de pasos estructurados, para atraer candidatos que cumplan los requisitos exigidos por los cargos de las organizaciones. Básicamente es un sistema de información mediante el cual, las organizaciones mencionan los requisitos y sus necesidades, relacionado con los cargos vacantes.

Chiavenato (2011), menciona que para realizar el reclutamiento, existen dos fuentes: el interno y el externo.

- Las fuentes internas son un conjunto de actividades, de reclutamiento con los propios candidatos de la plantilla laboral de la empresa; esto tiene estrecha relación con los planes de carrera y sucesión y con ello fortalecer el potencial humano de la organización.
- Las fuentes externas, son un proceso mediante el cual, las organizaciones comunican sus necesidades de reclutamiento, a través de medios externos, fuera de la empresa. Las personas que se encuentran laborando, están dispuestas a participar; y por otro lado, también se integran los individuos que

no tienen actividad laboral. En este tipo de reclutamiento se utilizan con mayor frecuencia los siguientes medios:

- Avisos en medios de comunicación escrita
- Agencias de reclutamiento
- Instituciones de educación superior
- Asociación de profesionales
- Bolsa de trabajo
- Boletines
- Internet
- Etc.

2.5.3 PRESELECCIÓN

La preselección consiste, en evaluar los requisitos del cargo versus lo contemplado en las hojas de vida o currículum vitae. Los administradores de este proceso, necesitan calificar los requisitos del cargo objetivamente, a fin de identificar cuáles de los postulantes pasan a la siguiente etapa y cuáles son descartados.

2.5.4 PRUEBAS DE SELECCIÓN

Las pruebas dependiendo de las organizaciones, se puede clasificar en pruebas de conocimientos técnicos y pruebas de personalidad o también denominadas baterías psicológicas. Cada una de ellas, determinan en qué grado de desarrollo se encuentran tanto los conocimientos técnicos, como las tendencias de la personalidad.

El diseño de las pruebas de conocimientos técnicos, estará a cargo del área solicitante, coadyuvado por el departamento de Recursos Humanos.

La elección de las baterías psicológicas o pruebas de personalidad, será de responsabilidad del área de Recursos Humanos, en base a las necesidades organizacionales y acorde a la complejidad del cargo a contratar.

Un vez que los participantes realizaron las pruebas de conocimientos técnicos y baterías de la personalidad, el departamento responsable de la selección, necesita elaborar un informe, con los resultados de las pruebas, para facilitar la selección de varios candidatos, para la siguiente fase, la entrevista.

2.5.5 ENTREVISTAS

Es un proceso de comunicación estructurada o no estructurada, entre el participante y los entrevistadores, mediante el cual, se intenta obtener la mayor información del candidato, relacionado con su motivaciones, experiencia, aspiración salarial, tendencias de personalidad etc., y el participante puede darse a conocer y preguntar. La entrevista es uno de los pasos más importantes de la selección. Los resultados de las entrevistas, pueden predecir el grado de rendimiento y posibilidades futuras del candidato en la organización (Dessler, 1997).

2.5.6 ELECCIÓN DEL CANDIDATO

Finalizada la etapa de las pruebas de conocimientos técnicos, baterías psicológicas, pruebas de personalidad y entrevistas, los responsables del proceso de selección necesitan realizar un informe, comparando los requerimientos del cargo con los resultados de los candidatos participantes. Con este insumo, el área requiriente deberá seleccionar a la persona que considere cumple con el perfil del cargo y se encuentre apta para la ejecución de las actividades laborales.

Conocedores del candidato seleccionado, es recomendable realizar los exámenes médicos respectivos, a fin de evaluar las condiciones físicas e identificar aspectos que pudieran repercutir en el desempeño normal de sus actividades laborales.

2.5.7 CONTRATACIÓN

Es el convenio en virtud del cual, una persona se compromete con otra u otras, a fin de prestar sus servicios lícitos y personales bajo su dependencia, por una remuneración fijada en el convenio, la ley, el contrato colectivo, o el artículo 8 del código de trabajo (Código del trabajo Ecuatoriano, 2016).

2.5.8 INDUCCIÓN

Alles (2009), menciona que la inducción es el conocimiento que debe adquirir el nuevo colaborador respecto a la historia, su estructura, mercadeo, políticas de la empresa, cultura, direccionamiento estratégico, entre otros aspectos.

Es el proceso mediante el cual, se enfatiza en la adaptación, integración y orientación general del nuevo trabajador hacia la organización, a través de presentaciones generales de la empresa y especificidades del cargo a ocupar.

Entre los puntos con mayor relevancia tenemos:

- Visión global de la empresa, descripciones de la actividad económica, historia de la organización
- Direccionamiento corporativo, misión, visión, valores, cadena de valor, objetivos estratégicos
- Beneficios
- Prohibiciones
- Reglamentos
- Actividades a ejecutar por el nuevo colaborador

2.6 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

En el proceso de Evaluación del Desempeño, se explicarán algunos conceptos, métodos, técnicas, y los pasos para a seguir.

2.6.1 GENERALIDADES

La Evaluación del Desempeño es un proceso de desarrollo de carácter estratégico, aplicado de manera organizada y sistemática, mediante el cual, se orienta a evaluar bajo parámetros objetivos, los conocimientos y destrezas técnicas y conductuales y desempeño global, comparando su actuación pasada, con la actuación esperada, que propende a identificar fortalezas y oportunidades de mejora, tanto colectivas como individuales (Dessler , 2004).

La Evaluación del Desempeño, es una herramienta que permite el gerenciamiento de los comportamientos técnicos y conductuales, así como los conocimientos claves del Talento Humano de las empresas.

Dessler (2001), menciona que los principales objetivos de la Evaluación del Desempeño son:

- Medir los comportamientos técnicos y conductuales
- Evaluar el desarrollo de los conocimientos del cargo
- Determinar la efectividad en el cumplimiento de las actividades esenciales del cargo
- Identificar oportunidades de desarrollo de los colaboradores
- Identificar fortalezas de los trabajadores
- Mejorar las relaciones entre jefes y subordinados, basadas en la confianza mutua
- Establecer objetivos individuales que los colaboradores necesitan alcanzar

Según López (2009), la evaluación del desempeño es un proceso que mide la aportación de un empleado a la empresa y permite potenciar sus fortalezas y conocer sus necesidades, impulsando su crecimiento profesional.

Por otro lado, Bohlander y Snell (2010), consideran a la evaluación de desempeño como el proceso que lleva a cabo un supervisor una o más veces al año, que tiene como destinatario a un empleado y/o subordinado, cuyo objetivo es lograr que conozca cuáles son sus funciones, objetivos, expectativas y éxito en el desempeño que se espera del trabajador.

2.6.2 MÉTODOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Varios autores presentan diversos métodos de evaluación del desempeño, acorde con aquello que quieren medir. Entre los más utilizados mencionamos a continuación:

- Métodos basados en características, su estructura se sustentan en la medición hasta qué punto un trabajador presenta ciertas características, tales como: la confiabilidad, creatividad, iniciativa o liderazgo, que las instituciones o empresas consideran importantes para el presente o futuro; a continuación mencionamos varias de ellas:
 - ✓ Escalas gráficas
 - ✓ Método de escalas mixtas
 - ✓ Método de distribución forzada
 - ✓ Método de formas narrativas

- Métodos basados en el comportamiento, permiten al evaluador identificar de inmediato el punto, en que cierto empleado se aleja de la escala. Estos métodos se desarrollan para describir de manera específica que acciones deberían o no exhibirse en el cargo. Por lo general, su utilidad consiste en

proporcionar a los empleados una retroalimentación de desarrollo. (Alles, 2006), a continuación se menciona varias de ellas :

- ✓ Método de incidente crítico
 - ✓ Escala fundamental para la medición del comportamiento
 - ✓ Escala de observación de comportamiento
- Métodos basados en resultados, evalúan al producto en su etapa final, es decir, una vez que el servicio o producto hayan sido entregados; entre los más importantes tenemos (Alles, 2006):
 - ✓ Mediciones de productividad
 - ✓ Administración por objetivos

2.6.3 PASOS PARA LA EJECUCIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Para aplicar el proceso de evaluación del desempeño, se considera realizar los siguientes pasos; cabe señalar que esto puede diferir entre organizaciones, dependiendo su contexto Paredes y Asociados (2013):

- Determinación, análisis y/o actualización de los cargos, alineados a la metodología a utilizar. Se requiere determinar si existe la necesidad de actualizar la información o no de los cargos de trabajo; posterior, se establece la metodología de evaluación de desempeño.
- Diseño de matriz de evaluadores, ya que la evaluación de desempeño, es una herramienta de gerencia del Talento Humano, que permite la administración de los comportamientos claves de los trabajadores, es necesario, el diseño de una matriz de evaluadores (Alles, 2011). Esta matriz, es un mecanismo que se utiliza para integrar en la evaluación del desempeño, a otros actores que participan en el entorno del trabajador evaluado, a fin de obtener resultados integrales, minimizando el efecto halo. Se brinda importancia a las demás personas que interactúan con la persona evaluada, detectándose:

- ✓ Supervisor, es jefe inmediato del trabajador a evaluar
- ✓ Pares, compañeros de trabajo de iguales o similares cargos y/o posiciones
- ✓ Subordinado, trabajador que cumple órdenes de la persona evaluada
- ✓ Clientes, se clasifican en clientes internos y externos. los primeros son aquellos que tienen una interrelación laboral; los segundos, son proveedores, contratistas, personas o empresas externas.
- ✓ Autoevaluación, evaluación o valoración de las propias competencias por la persona que ocupa el cargo.

Posterior, se analizará acorde a las necesidades de la empresa, cuál de las siguientes gradaciones escoger, siendo las siguientes (Alles, 2011):

- ✓ Matriz 360°, se considera la participación de los cinco actores de evaluación: supervisor, cliente/s internos y/o externos, par/es, subordinados, autoevaluación
- ✓ Matriz 270°, participan cuatro actores de evaluación y se puede escoger entre los diferentes actores.
- ✓ Matriz 180°, se selecciona tres actores de evaluación acorde a lo que se pretende medir.
- ✓ Matriz de 90°, sólo participa el jefe inmediato (supervisor), o un actor de la matriz de la evaluación del desempeño.

Apoyando a esta conceptualización, Hellriegel y Slocum (2010), definen esta herramienta de 360°, 270 y 180°, como retroalimentación o feedback basado en un cuestionario, que reúne retroalimentación estructurada proveniente de una serie de fuentes, en cuanto a las competencias y las conductas de una persona o un equipo de trabajadores.

- Sensibilización, es otra de las actividades importantes en la evaluación del desempeño se menciona cual es el objetivo de la evaluación de desempeño, la metodología aplicada, los instrumentos y herramientas a utilizar (herramientas informáticas, encuestas, test, etc.), duración y cronograma.
- Aplicación de la evaluación del desempeño, utilizando las herramientas necesarias; se tabulan los datos y los resultados individuales y colectivos, y se identifican fortalezas y oportunidades de mejora de los trabajadores.
- Entrega de resultados y retroalimentación, o feedback, luego del análisis de fortalezas y oportunidades de mejora de las personas evaluadas.

2.7 EVALUACIÓN DEL POTENCIAL

En el presente capítulo, se describirán, algunas técnicas de medición de la potencialidad de los trabajadores, varios conceptos y la conceptualización de la Matriz de las nueve cajas.

2.7.1 GENERALIDADES

Para la presente investigación, el potencial se refiere a los diferentes estilos de liderazgo requerido por la institución caso de estudio. El campo relacionado con el liderazgo es diverso y complejo, que incluye diversas teorías, definiciones, metodologías. Algunos investigadores consideran que debido a la gran complejidad del tema, probablemente no se logre consolidar una definición general o unívoca (Antonakis, Cianciolo & Sternberg, 2004).

Según Shein (1998), la cultura puede contribuir a la elaboración de un liderazgo que dé sentido y significado a las acciones de un líder en un determinado contexto.

Por otro lado, existe cierto consenso en suponer que el liderazgo es necesario para guiar a las organizaciones y recursos humanos hacia la consecución de los objetivos estratégicos planificados (Zaccaro, 2001).

La evaluación de potencial no se trata de aspectos de tipo psicotécnico futuroológico o adivinatorio, sino, de un proceso integrado de observación del talento de las personas en referencia a un determinado perfil de competencias seleccionados, en el marco de un determinado contexto organizacional y personal, para hacer inferencias probabilísticas y tendencias de la personalidad en cuánto más pueden entregar estas personas en relación a los objetivos de la organización (Aden Business School, 2012).

2.7.2 ENFOQUES

Por lo general, existe la tendencia a considerar al liderazgo como un proceso diferenciado del gerenciamiento o management. Los líderes son conducidos a generar cambios basados en valores, ideales, intercambios culturales (Yulk, 2002). A continuación se mencionaran varios enfoques del liderazgo:

- Enfoque positivista, surge como una necesidad de la primera guerra mundial. La armada de los Estados Unidos de América, se encontraba en la necesidad de seleccionar personas para que ingresen al servicio militar, que debían cumplir con varios requisitos rigurosos. Los conceptos de liderazgo se basaban en investigaciones de las características de los individuos, brindando mayor importancia en los aspectos físicos, antecedentes sociales, inteligencia y personalidad, que concluyeron que líderes tendían a ser más altos, inteligentes, físicamente atractivos y seguros de sí mismo (Adams y Joder, 1985).
- Enfoque conductual, se basa en función de la conducta, donde las acciones son realizadas por los cargos que ostentan autoridad, se centran en la toma de decisiones y el cumplimiento de metas. A continuación se menciona algunos liderazgos:
 - ✓ Liderazgo Democrático, Autocrático y Laissez
 - ✓ Liderazgo de los sistemas de Likert
 - ✓ Teoría X y Teoría Y de Douglas McGregor
 - ✓ Modelo del Grid Gerencial de Robert Black y Mouton
- Enfoque contingencial, se fundamenta en la situación, en la que se consideran factores del medio ambiente que pueden afectar a los trabajadores. Este enfoque afirma que no existe una única forma de administrar y organizar que sea aplicable para todas las organizaciones, sino depende de cada contexto. Desde esta perspectiva, un sólo estilo de

liderazgo no puede ser aplicado ya que varía de acuerdo al contexto de las organizaciones, estados de ánimo de las personas, tipos de personalidades, políticas gubernamentales, entre otros (Owens, 1976). En el presente enfoque, se destacan varios modelos situacionales y teorías:

- ✓ Teoría de Path – Goal the House y Mitchell
- ✓ Modelo contingencial de Fiedler
- ✓ Liderazgo tridimensional de Hersey y Blanchard
- ✓ Liderazgo Normativo de Vroom & Yetton

A continuación, sobre la base de lo descrito en los párrafos precedentes, para la presente investigación se aplicarán:

- Modelo del Grid Gerencial de Robert Black.- Los investigadores Black y Mouton realizaron un estudio sobre los estilos de liderazgo que lo denominaron Rejilla o Grid Gerencial, con dos varillas: personas y producción, que se representa en un gráfico con dos ejes o entradas, horizontal y vertical (Blake y Mounon, 1980).

El eje horizontal representa el interés por la producción, con una serie continua de nueve puntos, en la cual el grado nueve significa una elevada producción y el grado uno es mínimo o escaso.

El eje vertical representa la preocupación por las personas, con una serie continua de nueve puntos, donde el grado nueve es preocupación alta y el grado uno es un mínimo interés.

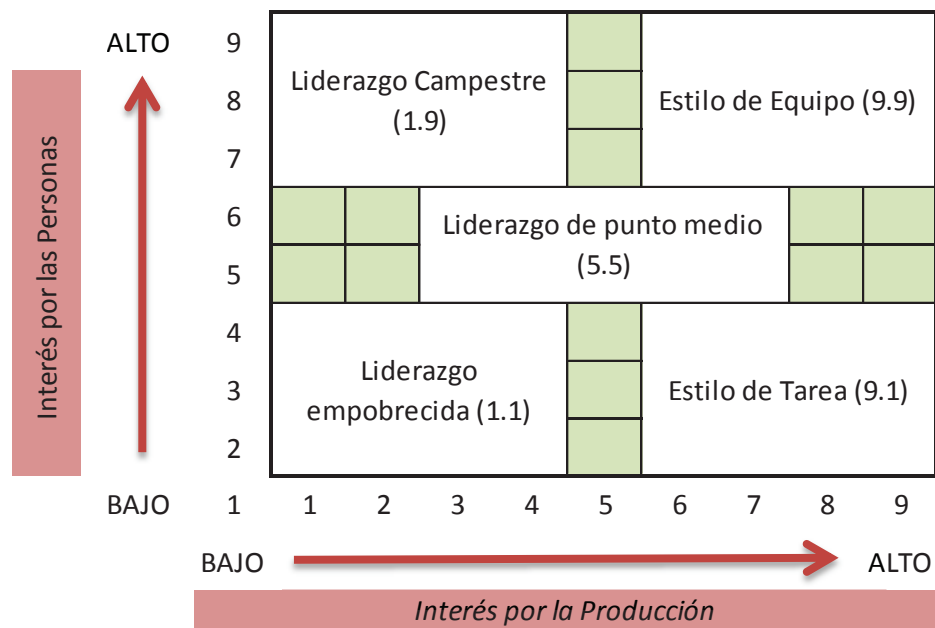


Figura 9 - Modelo del Grid Gerencial
(Hersey - Blanchard, 1993, pág. 1111)

- Estilo 1 - 1, Liderazgo empobrecido.- La participación y el compromiso son escasos, donde los directores hacen el mínimo esfuerzo para ejecutar el trabajo planificado, a fin de evitar complicaciones y no correr riesgos.
- Estilo 9 – 1, Estilo de tarea.- No existe posibilidad de participación, los trabajadores se sienten rechazados. El líder está orientado a la eficiencia de las operaciones, enfatizando en las condiciones laborales por encima de las necesidades de los trabajadores.
- Estilo 5 – 5, Liderazgo de punto medio.- La toma de decisiones es complaciente para todos, donde el director busca el adecuado desempeño de la organización mediante un equilibrio entre las necesidades de la organización y los requerimientos de los trabajadores
- Estilo 1 – 9, Liderazgo campestre.- Situación de coexistencia práctica, el liderazgo se enfoca en las necesidades de la gente, procurando un clima organizacional confortable y amigable

- Estilo 9 – 9, Estilo de equipo.- El liderazgo se enfoca en la solución de problemas por medio de la participación y el compromiso. Los directores promueven que el trabajo sea resultado del compromiso de las personas, en relaciones de confianza y respeto.
- La prueba Wonderlic, desarrollada por Eldon F. Wonderlic en 1936, utilizada para medir la tendencias y predisposiciones en la resolución de problemas complejos y habilidades cognitivas

Este test, fue diseñado originalmente para colaborar en la selección de personal en las fuerzas armadas y en la Liga Nacional del Fútbol, de Estados Unidos de América. Luego fue acogido en la segunda guerra mundial por la Marina y con ello, se dispersó al mundo de las organizaciones para la selección del personal. Las áreas de medición de la prueba Wonderlic son:

- Capacidad de razonamiento
 - Lógica
 - Inteligencia
 - Capacidad numérica y verbal
-
- El liderazgo situacional de Hersey y Blanchard, es conceptualizado como un modelo de conducta que una persona emana cuando intenta influenciar en sus colaboradores en la ejecución de sus actividades, y ellos que percepción tiene acerca sus comportamientos observables. Hersey y Blandchar (1993), mencionan cuatro estilos de liderazgo:
 - Estilo de Control.- El líder prioriza los comportamientos de nivel directivo ante los de nivel de apoyo.
 - Estilo de Supervisión.- El líder presenta comportamientos de dirección y apoyo y reconoce los avances de sus colaboradores.

- Estilo de Asesoramiento.- El líder considera importante el apoyo emocional e involucra a sus colaboradores en procesos de toma de decisiones y valora sus esfuerzos.
- Estilo de Delegación.- Los líderes minimizan su intervención a través de la delegación de toma de decisiones.

Adicional, los autores, clasifican en cuatro niveles a partir de dos factores, las competencias y la dedicación:

- Nivel de Desarrollo 1 (D1).- Los colaboradores que se encuentran en este nivel, presentan una tendencia estar motivados para cierta actividad, pero su nivel de competencias es bajo.
- Nivel de desarrollo 2 (D2).- Los trabajadores pueden realizar las actividades encomendadas, pero los obstáculos generan desmotivación. Este nivel se determina por niveles bajos tanto de competencia como de dedicación.
- Nivel de desarrollo 3 (D3).- Las personas logran niveles apropiados, pero no creen en sus capacidades, lo cual, afecta en su motivación que se ve influenciada de manera positiva o negativa por los fracasos y éxitos.
- Nivel de desarrollo 4 (D4).- Los individuos presentan elevados niveles de competencia y se encuentran con un alto nivel de motivación.

Cada uno de estos niveles de desarrollo, necesitan diferentes estrategias de liderazgo. Una combinación de estos niveles y estrategias se utilizan a continuación:

Tabla 1- Modelo de Stinson - Johnson

Niveles de desarrollo		Estilo de liderazgo
D1	Alta dedicación / Bajos niveles de competencia	Control
D2	Baja dedicación / Bajos niveles de competencia	Supervisión
D3	Baja dedicación / Altos niveles de competencia	Asesoramiento
D4	Alta dedicación / Altos niveles de competencia	Delegación

Hersey - Blanchard (1993)

2.7.3 MATRIZ DE LAS NUEVE CAJAS

La Matriz de las nueve cajas, herramienta orientada al desarrollo del capital humano, fue desarrollada por McKinsey, posteriormente actualizada por General Electric a finales de 1960. Se estructura con ejes: horizontal o "x", que evalúa el desempeño de los servidores, tanto de las actividades como de las destrezas y, vertical o "y", que evalúa el potencial de las personas en base a las características de la personalidad

La integración de los ejes, ayuda a determinar el nivel de desarrollo del rendimiento que se grafica en el factor X; y el nivel del potencial que se visualiza en el factor Y. Esto se representa en la figura 10.

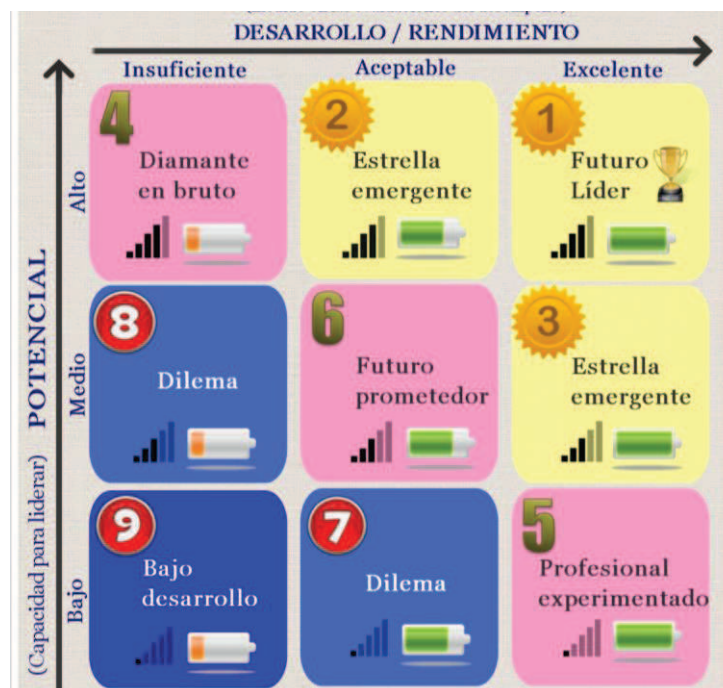


Figura 10 – Matriz de las Nueve Cajas

(The Bottom Line (2013). Seminario de Diseño & Gestión de Planes de Sucesión.. Quito: T.B.L Group)

Esta matriz, presenta nueve cajas o compás:

- Cuadrante Uno, Futuros líderes / Estrellas, se ubican en esta categorización, los servidores cuyos resultados de la evaluación del desempeño y potencial son altos. En este cuadrante, se ubican a los potenciales líderes del futuro, que tienen posibilidades de ocupar los cargos claves.
- Cuadrante Dos, Estrella / Emergente, se ubican los colaboradores que obtuvieron alto potencial y aceptable rendimiento. Se considera que los trabajadores cumplen las expectativas establecidas, pero las exceden.
- Cuadrante Tres, En Crecimiento / Emergente, los servidores presentaron resultados de aceptable potencial y alto rendimiento; y ejecutan su trabajo de manera eficiente.
- Cuadrante Cuatro, Diamante en Bruto, se ubican quienes obtuvieron resultados de alto potencial, e insuficiente rendimiento. Los empleados

presentan problemas de cumplimiento de las expectativas esperadas; por lo que se requiere de acompañamiento frecuente.

- Cuadrante Cinco, Profesional Experimentado, los servidores que obtuvieron resultados de bajo potencial y excelente desempeño. Cumplen los requerimientos exigidos por el cargo, pero tienen dificultades en liderar a grupos o baja predisposición para asumir nuevas responsabilidades.
- Cuadrante Seis, Futuro Comprometedor, se ubican los trabajadores que obtuvieron los resultados de aceptable potencial y desempeño.
- Cuadrante Siete, Dilema / Bloqueador, los trabajadores presentan un potencial promedio y bajo.
- Cuadrante Ocho, Dilema / Estancado, se incluye a los colaboradores que presentan un bajo potencial y aceptable rendimiento.
- Cuadrante Nueve, Bajo Desarrollo / Detractor, son los colaboradores que presentan un bajo potencial y desempeño. No cumplen con las expectativas.

2.8 ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO

La empresa Alfredo Paredes & Asociados (2009), menciona que las estrategias de entrenamiento y desarrollo contribuyen al incremento de conocimientos y destrezas. Por tal razón, se describe a continuación varios conceptos, tipos de entrenamiento y los pasos a seguir.

2.8.1 GENERALIDADES

El entrenamiento y desarrollo brindan estrategias de corto, mediano y largo plazo a las organizaciones, con a fin de proporcionar herramientas y técnicas a los trabajadores, para el logro de los objetivos personales y empresariales; por ende es fundamental y estratégico.

La capacitación, presenta algunos significados como adiestramiento o preparación para desarrollar aptitudes en el puesto de. Varios autores describen como un área genérica denominada desarrollo que se encuentra dividida en educación y entrenamiento o adiestramiento para la preparación del cargo (Davis, 2004).

Formar mediante la adquisición del saber, es probablemente el camino más importante, ya que permite al aprendiz a situarse, tener una mejor comprensión de las cosas y del entorno, a desarrollar su propia autonomía... y, por lo tanto, cambiar poco a poco a sí mismo, su comportamiento (Davis, 2004).

Dessler y Varela (2004), al respecto mencionan que la capacitación es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que propenden contribuir al desarrollo de los individuos en el desempeño de una actividad.

La capacitación es considerada como una formación integral de los trabajadores de una compañía, estas capacitaciones pueden ir orientadas al desempeño,

basadas en competencias organizacionales, aprendizaje significativo y planes de acción (Bohlander, Snell, Sherman, 2001, p. 215).

Bohlander, Sneel, Sherman (2001), plantean cinco objetivos principales en la capacitación:

- Formar personal capacitado para que cumplan sus funciones
- Fomentar el trabajo en equipo
- Orientar al servicio al cliente
- Alinear la actitud al desempeño requerido
- Generar una integración hacia la cultura organizacional

En cambio, para Alles (2009), la capacitación, es un conjunto de actividades estructuradas, generalmente bajo la forma de un curso, con fechas y horarios conocidos y objetivos predeterminados.

El entrenamiento es un proceso de aprendizaje en el que se adquieren habilidades y conocimientos necesarios para alcanzar objetivos definidos, siempre en relación con la visión y la misión de la empresa, los objetivos de negocio y los requerimientos de la posición que se desempeña o se va a desempeñar (Alles, 2009).

A continuación se menciona los objetivos más relevantes, considerando los autores consultados:

- Preparar a los trabajadores para la realización de sus actividades laborales
- Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo en el cargo y en actividades con un grado mayor de dificultad
- Incrementar la productividad
- Mejorar la relación jefes- subordinados
- Contribuir a la formación de líderes
- Promover a la comunicación en la organización
- Contribuir al manejo de conflictos y tensiones
- Propiciar un ambiente de trabajo adecuado

2.8.2 DESARROLLO Y ENTRENAMIENTO

El entrenamiento se define como todas las tareas y puestos que desempeña el empleado, durante su trayectoria laboral dentro de una misma compañía (William, Werther y Keith Davis, 2000, p.268).

Bohlander, Snel, y Sherman (2001), señalan que existen diversos patrones que contribuyen con el desarrollo profesional de los trabajadores y de la compañía, que se puede presentar en varias opciones, y así, enseñarle el camino al empleado, donde recalca que el responsable principal es el individuo mismo.

Por otro lado, Chiavenato (2011), menciona que la educación puede ser institucionalizada y ejercerse de modo organizado y sistemático, como en las escuelas, universidad, iglesias.

El objetivo del desarrollo es capacitar a los empleados para que estos puedan asumir funciones más complejas (Chiavenato, 2007, p. 387).

Se entiende por capacitación, el conjunto de actividades a través de la educación profesional, para la adaptación de una persona a un puesto o función (Chiavenato, 2007, p. 387).

La capacitación encamina a la adquisición de nuevos conocimientos o al mismo tiempo actualizarlos; desarrollar destrezas, con el objetivo que los trabajadores mejoren sus competencias para ejecutar sus actividades laborales diarias.

Para Chiavenato (2011), los principios de la capacitación presentan cuatro fases:

- Transmisión de la información, que involucra que los trabajadores presenten conocimiento y estos, a través de la capacitación alienada al giro del negocio, sean mejorados.

- Habilidades desarrollo, son los conocimientos y destrezas que se encuentran directamente relacionadas con el desempeño
- Desarrollo de actitudes, la capacitación propende mejorar o cambiar ciertas actitudes que presentan los trabajadores
- Desarrollo de conceptos, adquieren información y aplican los conceptos aprendidos

2.8.3 PASOS PARA LA EJECUCIÓN DEL ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO

El entrenamiento y desarrollo son un conjunto de actividades que intentan brindar los mecanismos de aprendizaje a los trabajadores. Es un proceso cíclico y continuo que presentan las siguientes etapas:

- Diagnóstico o detección de necesidades de capacitación, se presenta en base a oportunidades de mejora de los trabajadores identificados en los procesos, objetivos estratégicos de las organizaciones, actualización o automatizaciones de softwares o conocimientos y requerimientos organizacionales. Es necesario analizar de los siguientes métodos:
 - ✓ Empleados para la detección de necesidades de capacitación
 - ✓ Necesidades en base a Indicadores de entrenamiento
- Diseño del programa de entrenamiento, se realiza en base a los resultados de la detección de necesidades de capacitación. Este programa necesita estar alineado a los requerimientos de los objetivos estratégicos de la organización.
- Ejecución de los programas de entrenamiento, una vez que se obtiene los datos, producto de la determinación de necesidades y de la programación de las capacitaciones, se hace necesario realizar la ejecución de los eventos de capacitación, los mismos que requieren alinearse:

- ✓ Los programas de capacitación que atienden las necesidades organizacionales
 - ✓ Calidad de materiales de la capacitación
 - ✓ Cooperación de los directivos
 - ✓ Nivel y preparación de los instructores
 - ✓ Calidad y motivación de los participantes
- Evaluación de los programas de entrenamiento, para determinar el impacto de la capacitación en los objetivos estratégicos.

La evaluación de los resultados de los eventos de capacitación, se efectúan en tres niveles (Chiavenato, 2011, p. 366):

- ✓ Organizacional
- ✓ De los recursos humanos
- ✓ De las operaciones y tareas

Kirkpatrick (1994), por otro lado, considera que son cuatro los niveles de medición en las acciones de capacitación:

- ✓ Reacción, grado de satisfacción de los participantes respecto del programa o experiencia en la capacitación recibida.
- ✓ Aprendizaje, los participantes adquieren nuevos conocimientos y habilidades; y los jefes inmediatos en base a preguntas o ejercicios prácticos pueden realizar mediciones de lo rendido.
- ✓ Comportamiento, los conocimientos y destrezas adquiridas, son aplicadas en la ejecución de las actividades laborales.
- ✓ Resultados, aplicados los conocimientos y destrezas adquiridas en los programas de capacitación producen un impacto directo en los

resultados, al optimizar ganancias, disminuir costos operacionales, aumentar la productividad etc.

El autor Phillips (2003), integró un quinto nivel:

- ✓ Retorno de la Inversión (ROI), se producen impactos monetarios positivos o negativos en las empresas. Se evalúan costos invertidos versus beneficios obtenidos.

2.9 CARRERA PROFESIONAL

La planificación de la carrera profesional radica en la creación de rutas de desarrollo que apoya en los requerimientos y diferencias de cada uno de los cargos, a fin de determinar las mismas, en el presente capítulo se describe varios conceptos y los pasos a ejecutar.

2.9.1 GENERALIDADES

Varias organizaciones consideran que están aprovechando las capacidades y potencialidades de sus trabajadores, estableciendo o no directrices alineadas con la estrategia organizacional, de gerenciamiento del capital intelectual. Sin embargo, Alles (2009), menciona que en el contexto empresarial, la referencia a que los procesos de Recursos Humanos deben estar alineados en base a la estrategia organizacional, no siempre es así.

Los planes de carrera propenden a estructurar una ruta técnica de posibilidades de crecimiento tanto vertical como horizontal de las personas. Planes de carrera y planes de sucesión no son sinónimos, son procesos complementarios ya que el primero define teóricamente los caminos que un trabajador debe seguir rígidamente; y, el segundo, lo complementa con estrategias de identificación de puestos claves, determinación de posibles sucesores y ejecución de planes de entrenamiento y desarrollo, a fin de minimizar las brechas existente, para quienes a futuro posiblemente ocuparán posiciones estratégicas en la organización.

La carrera profesional, implica el diseño de un esquema teórico que orienta la carrera en un área determinada para una persona que ingresa a ella, usualmente desde la posición inicial. Para ello se definen los requisitos de los diferentes niveles e instancias que conformarán los pasos a seguir por todos los participantes del programa. (Alles, 2009, p. 206). Entre los principales objetivos tenemos:

- Favorecer la retención de trabajadores de alto potencial
- Propender la mejora del rendimiento organizacional
- Permitir alinear las necesidades estratégicas a los cargos o puestos de trabajo
- Fomentar el desarrollo de los trabajadores
- Disminuir la tasa de rotación
- Reforzar la imagen positiva de las empresas

Para alcanzar la visión establecida en un determinado tiempo, las empresas, lo hacen a través de las estrategias organizacionales; es decir, parten desde su misión hacia la visión, integrando los valores. Por consiguiente, los subprocesos del departamento de Recursos Humanos, requieren estar alineados a la estrategia de la empresa. Como se puede observar en la figura 11, el diagnóstico de necesidades de las estrategias, deberán ser insumo para la creación de los planes de carrera, por lo cual, se requiere brindar la importancia necesaria a cada factor, ya que las competencias son las que hacen la diferencia al ser el motor para conseguir las metas establecidas.

Planes de carrera en relación con la estrategia

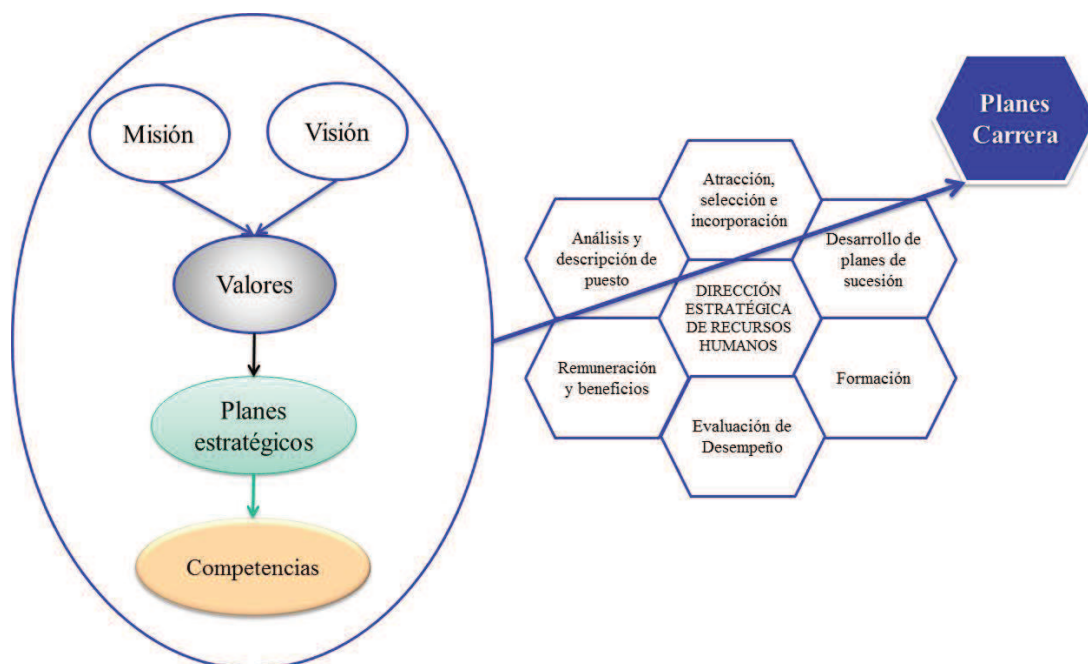


Figura 11 – Planes de carrera en relación con la estrategia
(Martha Alles, 2009, pág. 215)

Pérez y Ayala (2012), mencionan que el diseño de un plan de carrera no se trata solamente de un plan de acciones de recursos humanos, encaminadas a satisfacer las necesidades de la organización, a través de planes de entrenamiento y desarrollo, con el fin que, el empleado conozca qué se espera de él, en la empresa, en un futuro determinado; sino que, un plan de carrera es algo más complejo, debido a que la gestión integrada de recursos humanos, exige contar con una planificación estratégica de la movilidad de sus empleados, donde las necesidades de la organización se vinculan con las necesidades de carrera de la persona, de tal manera que confluyan la efectividad y la satisfacción personal de los empleados, con el logro de los objetivos de la organización.

2.9.2 PASOS PARA LA EJECUCIÓN DE LA CARRERA PROFESIONAL

Alles (2009) considera que para ejecutar la carrera profesional hay que cumplir los pasos siguientes:

- Determinación y/o actualización de los cargos de la organización alineados a los objetivos estratégicos, en la ejecución de los planes de carrera, que presentan interrelación con los objetivos estratégicos y los subprocesos de desarrollo de talento humano; esto conlleva el análisis tanto vertical como horizontal de la estructura organizacional (organigrama), los niveles o grupos ocupacionales de la empresa y la alineación de las competencias corporativas de la organización.
- Determinación de rutas de carrera de los cargos de la organización, para planificar del camino de la carrera profesional, analizando las diferencias de los cargos de los diferentes grupos ocupacionales, en un área específica.

Alles (2009), menciona que se puede ejecutar en diversas áreas un plan de carrera multiárea; esto depende del tipo de organización y la actividad que desenvuelve; para esto, se necesitarán definir los conocimientos, competencias y experiencias diferenciales y necesarias para acceder al nivel superior dentro de

otra área. Esto se visualiza en la figura que sigue. Para que este plan genere los resultados esperados, se necesita estructurarlos de manera conjunta con todas las áreas implicadas.

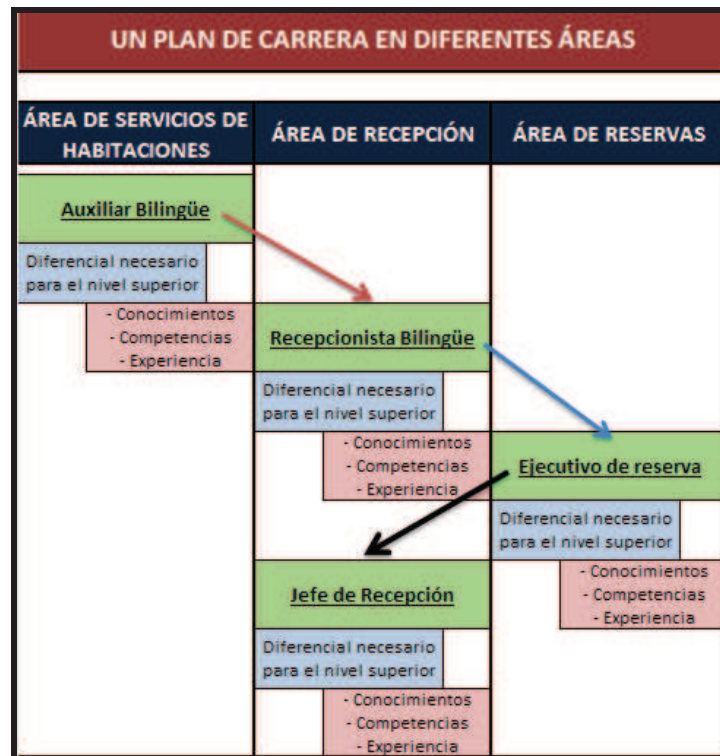


Figura 12 –Un plan de carrera en diferentes áreas
(Elaborado por Cristian Chalá, 2016)

2.10 PLAN DE SUCESIÓN

Mediante la planificación de la sucesión, se identifican los cargos claves en las empresas, la determinación de los trabajadores con alto potencial y elevado desempeño; y a través de estrategias, estas personas, pueden asumir cargos de mayor jerarquía.

2.10.1 GENERALIDADES

Alles (2009), menciona que en la actualidad contar con posibles sucesores en los puestos claves, es una forma de resguardar la cultura y los valores de las organizaciones.

La sucesión se conceptúa como el programa organizacional por el cual se reconocen puestos claves, luego se identifican posibles participantes del programa y se los evalúa para a continuación, designar posibles sucesores de las personas que ocupan los mencionados puestos claves, sin una fecha cierta de asunción de las nuevas funciones (Alles, 2009, p. 120).

Los principales objetivos del plan de sucesión son:

- Identificar puestos claves de las organizaciones
- Determinar posibles sucesores de los puestos claves de la organización
- Aprovechar la inversión realizada a los colaboradores
- Propender incrementar la motivación de los trabajadores
- Fortalecer la estrategia de las organizaciones
- Coadyuvar la alineación de los subprocesos de desarrollo de Recursos Humanos hacia la estrategia organizacional

2.10.2 PASOS PARA LA EJECUCIÓN DE LA SUCESIÓN

A continuación se presentan los posibles pasos de la sucesión que pueden variar entre las empresas, en función al contexto en el que operan:

- Determinar los cargos claves, para ejecutar la sucesión de potenciales colaboradores, donde existen diversas maneras de identificar los mismos, que entre algunos tenemos la determinación y el análisis de la cadena de valor y mapa de procesos de la organización, que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización para generar valor a los clientes en cumplimiento de su misión, apoyándose con el mapa de procesos que propende a la comprensión y entendimiento jerárquico de sus procesos, así brindando una visión general del sistema de gestión, representado por la clasificación de macroprocesos acorde a su importancia; el análisis de la estructura organizacional, que visualiza el organigrama organizacional, desde una perspectiva horizontal y/o vertical.
- Identificar posibles sucesores, a través del análisis de las características y requerimientos de los cargos actual y futuro. Entre los principales métodos utilizados, mencionamos a continuación:
 - ✓ Evaluación de Desempeño por Competencias, es un conjunto de acciones que comparan los comportamientos técnicos y conductuales pasados con los requerimientos establecidos en el puesto de trabajo. Aquí se determina la brecha actual comparado como el cargo futuro (Alfredo Paredes y Asociados, 2010).
 - ✓ Evaluación del Potencial, conjunto de acciones orientadas al análisis y determinación de brechas existentes entre los posibles sucesores versus los requerimientos del cargo tanto de manera vertical como horizontal, en referencia a las competencias cardinales, y tendencias de liderazgo que la organización haya determinado (Alles, 2011).

- ✓ Análisis de otros factores a considerar, se requiere considerar otros aspectos como edad, intereses, motivaciones, deseos que los posibles candidatos presenten a futuro (Alles, 2011).
- Diseñar planes individuales de entrenamiento y desarrollo de acuerdo al plan carrera establecido, resultado de la comparación entre los requerimientos de los puestos claves versus las acciones de identificación de posibles sucesores, brecha, la misma que deberá ser planificada e individualiza.

Alles (2009), menciona que para diseñar planes individuales de entrenamiento y desarrollo, se requiere:

- Mentoring, conjunto de actividades estructuradas en varios años de duración. Un colaborador de mayor nivel y experiencia ayuda a otros en su crecimiento y desarrollo.
- Entrenamiento experto, conjunto de acciones organizadas y enfocadas en el aprendizaje mediante una relación interpersonal: Un trabajador con mayor conocimiento o experiencia en un específico tema, lo transmite a otro.
- Jefe entrenador, trabajador que al mismo tiempo cumple con el rol de jefe y a su vez realiza actividades orientadas al entrenamiento y desarrollo individual de sus subordinados.
- Codesarrollo, acciones de manera conjunta que realiza un trabajador que participa en un evento de formación guiado por instructores.

3 METODOLOGÍA

La Unidad de Negocio Termopichincha, institución caso de estudio, es una de las trece (13) filiales de la Corporación Eléctrica del Ecuador. Su razón de ser es contribuir al bienestar y desarrollo nacional, mediante la producción de energía eléctrica, con altos índices de disponibilidad, confiabilidad y eficiencia, con su talento humano comprometido y competente, actuando responsablemente con la comunidad y el ambiente. Ha sido parte de grandes retos, ubicados en las cuatro regiones del país en 5 provincias (Unidad de Negocio Termopichincha, CELEC EP, 2013).

A partir del año 2006, se encuentra utilizando la metodología del Modelado de Perfiles por Competencias (MPC), en los procesos de desarrollo del Departamento de Talento Humano. Esta metodología es propiedad intelectual de la empresa Alfredo Paredes y Asociados, sobre la cual se desarrolla la presente.

Por otro lado, debido a la solicitud de la Institución objeto de Estudio, la presente investigación se hizo en los departamentos de Mantenimiento y Operación, Macroproceso de Realización del Producto o Agregadores de Valor, subproceso generación eléctrica; cuyos procesos se pueden visualizar en la figura 5.

3.1 DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación, conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplica al estudio de un fenómeno (Hernández, Fernández & Baptista 2010:4), se realizará en la Unidad de Negocio Termopichincha, de la Corporación Eléctrica del Ecuador, CELEC EP.

3.1.1 ENFOQUE

La metodología a utilizada fue de carácter mixta, es decir, por una parte cualitativa ya que se orienta a profundizar el caso específico de la Unidad de Negocio Termopichincha. El presente estudio buscó cualificar y describir la herramienta de la planificación de carrera profesional y la planificación de sucesión, a partir de los cargos claves determinados y posibles candidatos sucesores, a quienes se les considera como sujetos partícipes e investigadores ya que son los propios gestores del proyecto y, por ende, protagonistas de la transformación de su propia realidad y constructores de su proyecto (Bernal, 2006:58); y por otra parte cuantitativa, ya que utilizó la recolección de datos para probar la hipótesis, en base en la validación numérica y análisis estadísticos Hernández, Fernández & Baptista (2010).

3.1.2 ALCANCE

El alcance de la presente tesis fue descriptiva correlacional, con la finalidad de conocer la relación entre dos o más conceptos categorías o variables Hernández, Fernández & Baptista (2010). Se consideraron las variables por un lado el desempeño y el otro el potencial que presentaron los servidores de la Institución caso de estudio.

3.1.3 DISEÑO

El diseño de la investigación fue no experimental, ya que se determinó la relación entre las variables anteriormente mencionadas; y transversal, ya que se realizó la recolección de datos de un periodo determinado Hernández, Fernández & Baptista (2010).

3.1.4 MUESTRA

La determinación de la muestra en la presente investigación, por solicitud de la entidad caso de estudio, se estableció a los servidores de las regiones Costa, Sierra y Oriente, de los departamentos de Mantenimiento y Operación, mismo que pertenecen al macroproceso Agregadores de valor, como se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla 2- Descripción de la Muestra por Regiones

<u>Región</u>	<u>N° Participantes</u>
Costa	90
Oriente	80
Sierra	55
<u>TOTAL DE PARTICIPANTES</u>	<u>225</u>

Elaborado por Cristian Chalá (2016)

Porcentaje de la Muestra por Regiones

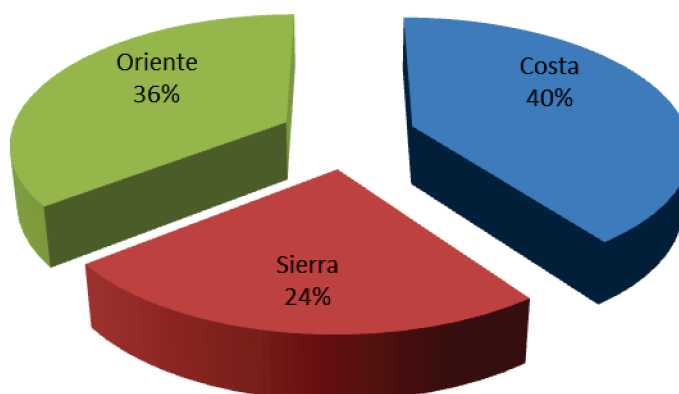


Figura 13 –Descripción de la Muestra por Regiones en porcentaje

(Elaborado por Cristian Chalá, 2016)

La Región Costa presenta 90 participantes 40%, seguido por la Región Oriente con 80 participantes es el 36%, y la Región Sierra con 55 participantes es el 24%

En la tabla 3, se puede observar la distribución de la muestra por centrales de generación:

Tabla 3- Descripción de la Muestra por Centrales de Generación

<u>Región</u>	<u>Central de Generación</u>	<u>N° Participantes</u>
Costa	Quevedo II	90
Sierra	Guangopolo	45
Sierra	Santa Rosa	10
Oriente	Sacha	30
Oriente	Secoya	15
Oriente	Jivino	35
<u>TOTAL DE PARTICIPANTES</u>		225

Elaborado por Cristian Chalá (2016)

La Central Quevedo II presenta 90 participantes, es el 40%, seguido por la Central Guangopolo, con 45 participantes con el 20%, y la Central Jivino con 35 participantes es el 15,56%; la Central Sacha con 30 participantes con el 13,33%; la Central Secoya con 15 participantes con el 6,67%; y por último la Central Santa Rosa con 10 participantes con el 4,44%.

En base a la población definida, manifestada en los párrafos anteriores, el primer lugar, se aplicaron la Evaluación del Desempeño por Competencias; y, para aquellos servidores que presenten mayor calificación a 80% de desempeño, denominados servidores de relevante desempeño, se aplicó las pruebas proyectivas de la personalidad definidas para el caso.

3.1.5 TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE DATOS

Las técnicas principales recopilación de datos se realizaron a través de instrumentos de medición tales como, cuestionarios con preguntas objetivas, vía intranet, en las que se utilizó la escala tipo likert Hernández, Fernández & Baptista (2010).

Adicionalmente se realizaron pruebas proyectivas de la personalidad estandarizadas, que permitieron medir variables específicas como la inteligencia, toma de decisiones, pensamiento estratégico, entre otras (Hernández, Fernández & Baptista, 2010:261). Estas pruebas fueron: Wonderlic, Liderazgo Situacional y el Liderazgo Gerencial, con el propósito de cuantificar tendencias intrínsecas de la personalidad.

3.1.6 ANÁLISIS DE RESULTADOS

Este análisis se realizó tomando en cuenta los niveles de medición de descripción de las variables; adicional, se utilizó el programa computacional Compers, que apoyó en la sistematización de datos de conocimientos del cargo, destrezas del cargo, destrezas de direccionamiento estratégico y destrezas corporativas, cuya propiedad intelectual es la empresa Alfredo Paredes y Asociados.

3.1.7 PROCEDIMIENTO

Para la realización de la presente investigación, se realizaron los siguientes pasos:

- Solicitud expresa por la Institución caso de estudio, sobre el tema a investigar y desarrollar
- Formulación del plan de tesis
- Desarrollo de la metodología a aplicar

- Desarrollo del marco teórico
- Ejecución de los pasos de la Investigación:
 - Diseño de Planes de Carrera
 - ✓ Actualización de cargos con la metodología MPC
 - ✓ Determinación de rutas de carrera
 - Diseño de la Sucesión
 - ✓ Determinación de los cargos claves
 - ✓ Ejecución y determinación de servidores con relevante desempeño
 - ✓ Ejecución y determinación de servidores con alto potencial
 - ✓ Identificación de servidores con relevante desempeño y alto potencial
 - ✓ Diseño de planes de entrenamiento y desarrollo
- Análisis de resultados y discusiones
- Conclusiones y recomendaciones

3.2 DISEÑO DE PLANES DE CARRERA

3.2.1 ACTUALIZACIÓN DE LOS CARGOS CON LA METODOLOGÍA MODELADO DE PERFILES POR COMPETENCIA (MPC)

Los procesos del Departamento de Talento Humano de la Unidad de Negocio Termopichincha, se encuentra desarrollados con la metodología Modelado de Perfiles por Competencia (MPC); ya que, sirve para elaborar perfiles integrales de competencia laboral de cargos, áreas u otras unidades (procesos, equipos, etc.), e identificar criterios de rendimiento.

3.2.1.1 Algunos Conceptos

A continuación se describen algunos conceptos relacionados con la administración del talento humano, utilizados por la institución casos de estudio (Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP, 2016):

- Manual Genérico, herramienta gerencial para la administración de talento humano, que describe las actividades, responsabilidades y requisitos, de los cargos
- Clasificación de cargos por su naturaleza, agrupación de cargos genéricos definidos por los macroprocesos y procesos y tipos de generación y transmisión.
- Cargo Genérico, utilizado para identificar el rol de un servidor en el área de trabajo o proceso empresarial, así como las competencias que debe tener para desempeñarse eficientemente en dicho cargo.
- Puesto, cuando en función de un descriptivo de un cargo existente, y de los procesos a cumplir en el área de trabajo, se realiza la asignación de actividades a cumplir se llama plaza de trabajo. Puede existir varios puestos o plazas para un cargo de un área de trabajo o proceso empresarial.
- Misión del Cargo, descripción de lo esencial de las actividades, funciones y responsabilidades, que corresponden a cada cargo genérico.
- Actividades del Cargo, conjunto de tareas, relacionadas entre sí, alineadas a la consecución de la misión del cargo.
- Actividades esenciales, conjunto de actividades fundamentales que brindan mayor aporte a la consecución de la misión del cargo y los objetivos corporativos de CELEC EP.

- Competencias laborales, son aquellas características personales (conjunto de conocimientos y destrezas técnicas y conductuales) requeridas para desempeñar un conjunto de actividades esenciales, con el más alto nivel de rendimiento.

3.2.1.2 Actualización de las Actividades de los Cargos (Criterios de Rendimiento)

Los criterios de rendimiento son las definiciones explícitas sobre las actividades que se debe realizar y los resultados de trabajo que se deben lograr en un cargo de trabajo o área funcional, que presentan mayor impacto para la consecución de los objetivos de la organización. Además incluyen las acciones (comportamientos) como los resultados de trabajo (productos tangibles); sin embargo, como las competencias son los antecedentes del comportamiento laboral, es necesario identificar aquellos criterios de rendimiento de carácter conductual (actividades); es decir, las actividades esenciales de un puesto de trabajo son los criterios de rendimiento superior (Moreno, 2001).

La actualización de las actividades de los cargos se realizó utilizando técnicas como: levantamiento de información, encuestas, entrevistas, dependiendo del tipo de cargo a documentar. Para el efecto se consideró lo siguiente:

- La redacción de una actividad se debe empezar con un verbo en infinitivo (revisar, planear, ingresar, participar, colaborar, entre otras.); posterior, se necesita describir el objeto del verbo (qué / quién).
- No usar dos o más verbos consecutivos, salvo que sean actividades inseparables
- No utilizar frecuencia, adverbios, adjetivos calificativos y criterios de eficacia
- No utilizar verbos que impliquen macro actividades, se recomienda desglosarlos sin llegar a detalles mínimos como por ejemplo:

- Cumplir, lograr, ya que estos verbos están relacionados con resultados.
- Procesar, administrar, tramitar, estos verbos implican una serie de actividades.
- Pensar, conocer, estos verbos son relacionados con conductas no observables

En la tabla 4, se puede observar un ejemplo de redacción de actividades del cargo de Jefe de Central, uno de los cargos claves:

Tabla 4- Actividades del Cargo Jefe de Central

N°	Actividades del cargo Jefe de Central
1	Aprobar los programas de mantenimiento y operación de las centrales a su cargo
2	Coordinar las actividades de operación y mantenimiento de las centrales a su cargo
3	Aprobar los procedimientos técnicos para la operación y mantenimiento de unidades de generación y sistemas auxiliares
4	Supervisar y monitorear la ejecución de las actividades del personal a cargo
5	Coordinar y apoyar en el entrenamiento y desarrollo de destrezas técnicas del personal a cargo
6	Participar en la elaboración del presupuesto de las centrales de la región a su cargo
7	Revisar la planificación y autorizar los requerimientos y/o egresos de combustibles, lubricantes, repuestos, y de bienes, servicios, obras y consultoría de las centrales a su cargo
8	Diseñar e implementar mejoras en la infraestructura de los procesos técnicos en las centrales de generación
9	Diseñar e implementar proyectos y programas de mejora continua de procesos para incrementar o mantener alta disponibilidad y confiabilidad de todas las centrales
10	Participar en la fiscalización de nuevos proyectos encargados a la unidad de negocio

N°	Actividades del cargo Jefe de Central
11	Establecer y controlar el cumplimiento de objetivos, programas, proyectos e indicadores establecidos en la Planificación Operativa Anual (POA) de las centrales bajo su responsabilidad
12	Participar en los procesos pre-contractuales y contractuales de contratos de bienes, servicios, obras y consultoría
13	Realizar otras actividades inherentes al cargo, solicitadas por la jefatura correspondiente

Elaborado por Cristian Chalá (2016)

3.2.1.3 Determinación de Actividades Esenciales

Para la identificación de actividades esenciales, se utiliza la escala de factores, anexo A, que se menciona la Metodología para el levantamiento y/o determinación y/o actualización de perfiles por actividades y competencias de CELEC EP, y por ende, se explica la manera de determinar las actividades esenciales.

Las escalas que se presentan a continuación, sirven para valorar las actividades, siendo:

- ✓ F = frecuencia, es la periodicidad con la que se realiza la actividad.
- ✓ CO = consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada, qué tan graves son las consecuencias por no ejecutar la actividad o un incorrecto desempeño.
- ✓ CM = complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad, se refiere al grado de esfuerzo intelectual y/o físico; y, al nivel de conocimientos y destrezas requeridas para desempeñar la actividad.

En la precedente tabla, se menciona la escala de factores

Tabla 5- Escala de factores

Grado	Frecuencia (F)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CO)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la Corporación en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la Corporación	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (Bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

Elaborado por Cristian Chalá (2016)

Para el cargo Jefe de Central, que se ha tomado como ejemplo en la presente investigación, cada una de las actividades se calificó con la con la fórmula de cálculo: $Total = (CO \times CM) + F$, donde se obtuvieron los siguientes resultados estipulados en la siguiente tabla:

Tabla 6- Calificación de las actividades del cargo Jefe de Central

Actividades del cargo Jefe de Central	FR	CE	CM	Total
Aprobar los programas de mantenimiento y operación de las centrales a su cargo	5	5	5	30
Coordinar las actividades de operación y mantenimiento de las centrales a su cargo	4	5	5	29
Aprobar los procedimientos técnicos para la operación y mantenimiento de unidades de generación y sistemas auxiliares	3	5	5	28
Supervisar y monitorear la ejecución de las actividades del personal a cargo	3	5	5	28
Coordinar y apoyar en el entrenamiento y desarrollo de destrezas técnicas del personal a cargo	3	5	5	28
Participar en la elaboración del presupuesto de las centrales de la región a su cargo	3	5	5	28
Revisar la planificación y autorizar los requerimientos y/o egresos de combustibles, lubricantes, repuestos, y de bienes, servicios, obras y consultoría de las centrales a su cargo	4	4	5	24
Diseñar e implementar mejoras en la infraestructura de los procesos técnicos en las centrales de generación	3	4	5	23
Diseñar e implementar proyectos y programas de mejora continua de procesos para incrementar o mantener alta disponibilidad y confiabilidad de todas las centrales	3	4	5	23
Participar en la fiscalización de nuevos proyectos encargados a la unidad de negocio	2	4	5	22
Establecer y controlar el cumplimiento de objetivos, programas, proyectos e indicadores establecidos en la Planificación Operativa Anual (POA) de las centrales bajo su responsabilidad	4	4	4	20
Realizar otras actividades inherentes al cargo, solicitadas por la jefatura correspondiente	1	4	4	17

Elaborado por Cristian Chalá (2016)

Para la determinación de las actividades esenciales, la metodología del modelado por competencias (MPC), se apoya en el principio de Pareto; es decir, que el veinte por ciento (20%), de las actividades más importantes son las esenciales y brindarán un resultado global del cargo, en relación al ochenta por ciento (80%) del resto de actividades, que se puede observar en la figura 14:

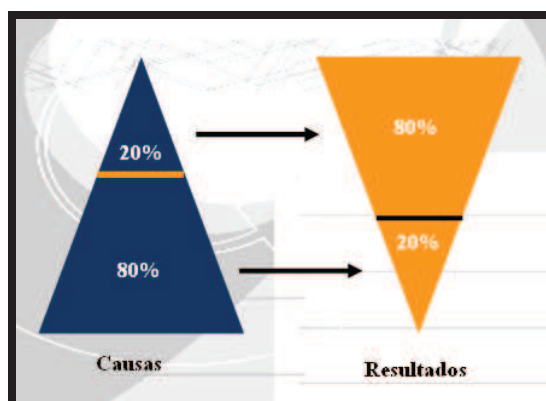


Figura 14 – Teorema de Pareto

(Elaborado por Cristian Chalá, 2016)

Para cada cargo, se selecciona 3, 4 o 5 actividades con las puntuaciones totales más altas; a estas se las considera esenciales.

Continuando con el ejemplo del cargo de Jefe de Central, en la tabla siguiente, se la integró una columna adicional, que se menciona cuáles son las actividades esenciales y cuáles no.

Tabla 7- Actividades esenciales del Cargo Jefe de Central

Actividades del cargo Jefe de Central	FR	CE	CM	Total	Esencial
Aprobar los programas de mantenimiento y operación de las centrales a su cargo	5	5	5	30	SI
Coordinar las actividades de operación y mantenimiento de las centrales a su cargo	4	5	5	29	SI
Aprobar los procedimientos técnicos para la operación y mantenimiento de unidades de generación y sistemas auxiliares	3	5	5	28	SI

Actividades del cargo Jefe de Central	FR	CE	CM	Total	Esencial
Supervisar y monitorear la ejecución de las actividades del personal a cargo	3	5	5	28	SI
Coordinar y apoyar en el entrenamiento y desarrollo de destrezas técnicas del personal a cargo	3	5	5	28	SI
Participar en la elaboración del presupuesto de las centrales de la región a su cargo	3	5	5	28	NO
Revisar la planificación y autorizar los requerimientos y/o egresos de combustibles, lubricantes, repuestos, y de bienes, servicios, obras y consultoría de las centrales a su cargo	4	4	5	24	NO
Diseñar e implementar mejoras en la infraestructura de los procesos técnicos en las centrales de generación	3	4	5	23	NO
Diseñar e implementar proyectos y programas de mejora continua de procesos para incrementar o mantener alta disponibilidad y confiabilidad de todas las centrales	3	4	5	23	NO
Participar en la fiscalización de nuevos proyectos encargados a la unidad de negocio	2	4	5	22	NO
Establecer y controlar el cumplimiento de objetivos, programas, proyectos e indicadores establecidos en la Planificación Operativa Anual (POA) de las centrales bajo su responsabilidad	4	4	4	20	NO
Realizar otras actividades inherentes al cargo, solicitadas por la jefatura correspondiente	1	4	4	17	NO
Realizar otras actividades inherentes al cargo, solicitadas por la jefatura correspondiente	1	4	4	17	NO

Elaborado por Cristian Chalá (2016)

3.2.1.4 Determinación de la Matriz de Competencias

La determinación de la matriz de competencias se realizó, en base al modelado de perfiles por competencias (MPC). En el Anexo A, en la Metodología para el levantamiento y/o determinación y/o actualización de perfiles por actividades y competencias de CELEC EP, se menciona como determinar la matriz de competencias, y la forma de integrar los conocimientos y las diferentes destrezas.

Las actividades esenciales son el insumo principal, para el desarrollo de la matriz de competencias. Cada actividad esencial, requiere de uno o más conocimientos; de la misma manera, una o más destrezas de cargo.

En primer lugar se menciona los conocimientos, que son el conjunto de informaciones adquiridas vía educación formal, capacitación y análisis de la información; las destrezas son comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de alguna actividad específica (Corporación Eléctrica del Ecuador, CELEC EP, 2016), como ejemplo: sistemas eléctricos de potencia, motores de combustión interna, planificación estratégica etc.

Cada conocimiento, se lo registra en la columna de conocimientos académicos, para cada actividad, en la Matriz de Competencias en un máximo de tres. Cabe señalar que algunas actividades no requieren de conocimientos académicos; y un mismo conocimiento, se puede repetir en varias actividades. Esta consideración se refleja en la siguiente tabla:

Tabla 8- Integración de conocimientos en las actividades del Cargo de Jefe de Central

Matriz de competencias del cargo de Jefe de Central		
Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas de Cargo
Aprobar los programas de mantenimiento y operación de las centrales a su cargo	Manuales de operación y mantenimiento Sistemas auxiliares	

Matriz de competencias del cargo de Jefe de Central		
Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas de Cargo
	Equipos de generación	
Coordinar las actividades de operación y mantenimiento de las centrales a su cargo	Manuales de operación y mantenimiento Generadores eléctricos Equipos de generación	
Aprobar los procedimientos técnicos para la operación y mantenimiento de unidades de generación y sistemas auxiliares	Sistemas de generación eléctrica Manuales de operación y mantenimiento Sistemas auxiliares	
Supervisar y monitorear la ejecución de las actividades del personal a cargo	Supervisión de personal Generadores eléctricos Equipos de generación	
Coordinar y apoyar en el entrenamiento y desarrollo de destrezas técnicas del personal a cargo	Técnicas de enseñanza pedagógica Gestión de mantenimiento Gestión de operación	

Elaborado por Cristian Chalá (2016)

Siguiendo con el desarrollo de la matriz de competencias, en cada actividad, se requiere o una o tres destrezas que son comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de alguna actividad específica. (Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP, 2016).

Cabe señalar que la Unidad de Negocio Termopichincha cuenta con un diccionario de destrezas que se detalla en el Anexo B, Diccionario de Destrezas,

donde se describe la clasificación de las destrezas con sus respectivos comportamientos.

Las destrezas de cargo, se describe en la columna de destrezas de cargo, para cada actividad, en la Matriz de Competencias, mínimo una o máximo de tres.

Para seleccionar una destreza, para cada actividad, se necesita verificar, cual es la interrelación primaria, de acuerdo a las siguientes alternativas:

- Personas (P), la ejecución de la actividad implica interactuar con personas (individuales o en grupo).
- Cosas (C), la ejecución de la actividad implica interactuar con cosas. Incluye: equipos, materiales, herramientas, maquinarias, vehículos, sustancias y cualquier tipo de materia prima tangible.
- Datos (D), la ejecución de la actividad implica interactuar con datos o informaciones: Incluye: datos numéricos, textos, estadísticas, informaciones provenientes de cualquier fuente y datos de sistemas informatizados.

Una vez seleccionada la interrelación primaria, el diccionario de destrezas descritas en el Anexo B, se puede visualizar la siguiente clasificación: (C) cosas, (P) personas y (D) datos. Con ello se facilita la selección de la misma.

En la siguiente tabla, se refleja la integración de las destrezas para el cargo de Jefe de Central:

Tabla 9- Integración de destrezas en las actividades del Cargo de Jefe de Central

Actividades esenciales	Destrezas de Cargo
Aprobar los programas de mantenimiento y operación de las centrales a su cargo	Orientación / asesoramiento Planificación Pensamiento analítico

Actividades esenciales	Destrezas de Cargo
Coordinar las actividades de operación y mantenimiento de las centrales a su cargo	Planificación Pensamiento analítico Orientación / asesoramiento
Aprobar los procedimientos técnicos para la operación y mantenimiento de unidades de generación y sistemas auxiliares	Planificación Manejo del tiempo Pensamiento conceptual
Supervisar y monitorear la ejecución de las actividades del personal a cargo	Manejo de recursos humanos Monitoreo y control Asertividad / firmeza
Coordinar y apoyar en el entrenamiento y desarrollo de destrezas técnicas del personal a cargo	Hablado Orientación / asesoramiento Instrucción

Elaborado por Cristian Chalá (2016)

En la siguiente tabla, se realiza la matriz de competencias del cargo de Jefe de Central:

Tabla 10- Integración de destrezas en las actividades del Cargo de Jefe de Central

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas de Cargo
Aprobar los programas de mantenimiento y operación de las centrales a su cargo	Manuales de operación y mantenimiento Sistemas auxiliares Equipos de generación	Orientación / asesoramiento Planificación Pensamiento analítico
Coordinar las actividades de operación y mantenimiento de las centrales a su cargo	Manuales de operación y mantenimiento Generadores eléctricos Equipos de generación	Planificación Pensamiento analítico Orientación / asesoramiento

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas de Cargo
Aprobar los procedimientos técnicos para la operación y mantenimiento de unidades de generación y sistemas auxiliares	Sistemas de generación eléctrica Manuales de operación y mantenimiento Sistemas auxiliares	Planificación Manejo del tiempo Pensamiento conceptual
Supervisar y monitorear la ejecución de las actividades del personal a cargo	Supervisión de personal Generadores eléctricos Equipos de generación	Manejo de recursos humanos Monitoreo y control Asertividad / firmeza
Coordinar y apoyar en el entrenamiento y desarrollo de destrezas técnicas del personal a cargo	Técnicas de enseñanza pedagógica Gestión de mantenimiento Gestión de operación	Hablado Orientación asesoramiento / Instrucción

Elaborado por Cristian Chalá (2016)

Como producto de la integración de los conocimientos y las destrezas para cada una de las actividades esenciales, se le considera Matriz de Competencias, siendo el insumo para los demás subprocesos de talento humano tales como, selección, evaluación de desempeño, planificación de sucesión, valoración de cargos entre otros.

Las destrezas de direccionamiento estratégico que propenden desarrollar y a proyectarse al cumplimiento y a la superación de las estrategias corporativas y se aplicaran para cargos de libre remoción y mandos medios; y, las destreza de corporativas que se encuentran directamente relacionados a la capacidad de orientar los propios intereses y comportamientos hacia la consecución de los objetivos estratégicos y operativos de la CELEC EP., en el anexo A “Metodología para el levantamiento y/o determinación y/o actualización de perfiles por actividades y competencias de CELEC EP.”, se menciona como determinó cada una de ellas.

3.2.2 DETERMINACIÓN DE RUTAS DE CARRERA

El diseño de planes o rutas de carrera, se estructuró en base a las necesidades de La Unidad de Negocio Termopichincha. Esto fue el resultado de varias reuniones mantenidas con el Gerente de la Unidad de Negocio, Subgerente de Producción, Jefes de Central, Mantenimiento, Operación, Planeación de la Producción, Automatización y Control y el Investigador.

Cada uno de los participantes, fue seleccionado por el Gerente de Unidad de Negocio, en base su desempeño demostrado, experiencia y conocimiento del sector eléctrico; para la determinación de las rutas de carrera se utilizó el Organigrama de los departamentos Operación y Mantenimiento detallado en la figura 15.

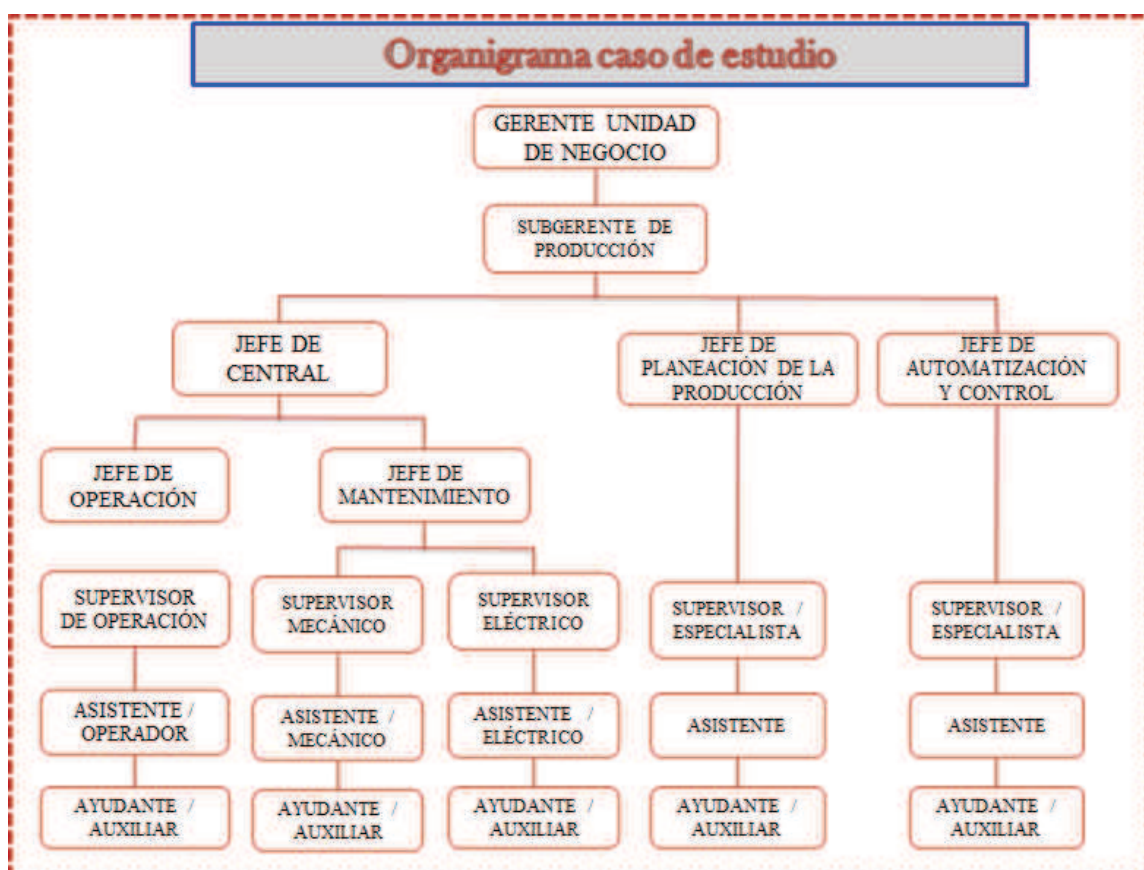


Figura 15 - Organigrama de la Unidad de Negocio Termopichincha, caso de Estudio
(Elaborado por Cristian Chalá, 2016)

3.3 DISEÑO DE LA SUCESIÓN

3.3.1 DETERMINACIÓN DE LOS CARGOS CLAVES

Para la determinación de los cargos claves, se utilizó como insumo el Mapa de Procesos, representada en el figura 5. Como se indicó, debido a las necesidades de la Institución, la presente investigación se orienta al Área de la Subgerencia de Producción, específicamente a los departamentos de Mantenimiento y Operación, cuyo macroproceso es el de generación del producto o agregadores de valor. Otro insumo que utilizado, fue el organigrama de los departamentos que se realizó la investigación que se presenta en la figura 15:

3.3.1.1 Análisis del Organigrama caso de Estudio

Se realizó al organigrama caso de estudio manifestado en la figura 15, varios análisis para determinar cuáles son los posibles cargos claves; uno de ellos, fue desde la perspectiva horizontal, comparando las características similares de cada cargo, como por ejemplo, nivel responsabilidad, nivel de desarrollo de destrezas, educación formal requerida etc. Otro análisis realizado, se ejecutó desde la perspectiva vertical, visualizando las diferencias entre cada cargo desde uno o más niveles superiores y uno o más niveles inferiores si amerite el caso.

Producto de estos análisis, y apoyado por la metodología de modelado de perfiles por competencias, se determinaron 5 grupos ocupacionales, siendo conjuntos de cargos, agrupados por características similares de jerarquía, responsabilidades y procesos entre otros. Su importancia radica que cada clasificación, presenta requerimientos transversales, es decir, son similares para uno de los cargos de la misma clasificación. Los cinco grupos ocupacionales determinados fueron (Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP, 2016):

- Gerentes, que se integran todos los cargo de libre remoción y designación

- Jefes, se considera a los jefe departamentales y jefes de sección
- Especialistas / Supervisores, constan los cargos de analistas, supervisores, coordinadores, especialistas.
- Asistentes, se consideran a los cargos de mecánico, eléctrico, electrónico, asistentes,
- Auxiliares, integrados por los cargos de ayudantes, auxiliares y misceláneos.

Esta clasificación se integró en el Organigrama caso de estudio, desarrollado en la figura 16. Adicional, como se puede percibir en la misma figura, en la parte inferior superior, se encuentra la clasificación de los grupos ocupacionales, que se han integrado diferentes colores para diferenciar cada uno de ellos. El color amarillo representa a la clasificación de los cargos gerenciales; el color celeste representa el grupo jefes; el color gris manifiesta el grupo especialistas supervisores; el color verde claro el grupo asistentes y el color anaranjado ayudantes / auxiliares. Esta agrupación es uno de los insumos, que apalanca para la selección de los cargos claves.

El grupo de expertos de la Institución, apoyado por el investigador, determinaron la clasificación de los cargos, sustentándose en primer lugar, la valoración de cargos de la Unidad de Negocio, estudio realizado por la Empresa Alfredo Paredes y Asociados; y como segundo lugar, los grupos ocupacionales determinados. La figura 16, recoge esto:

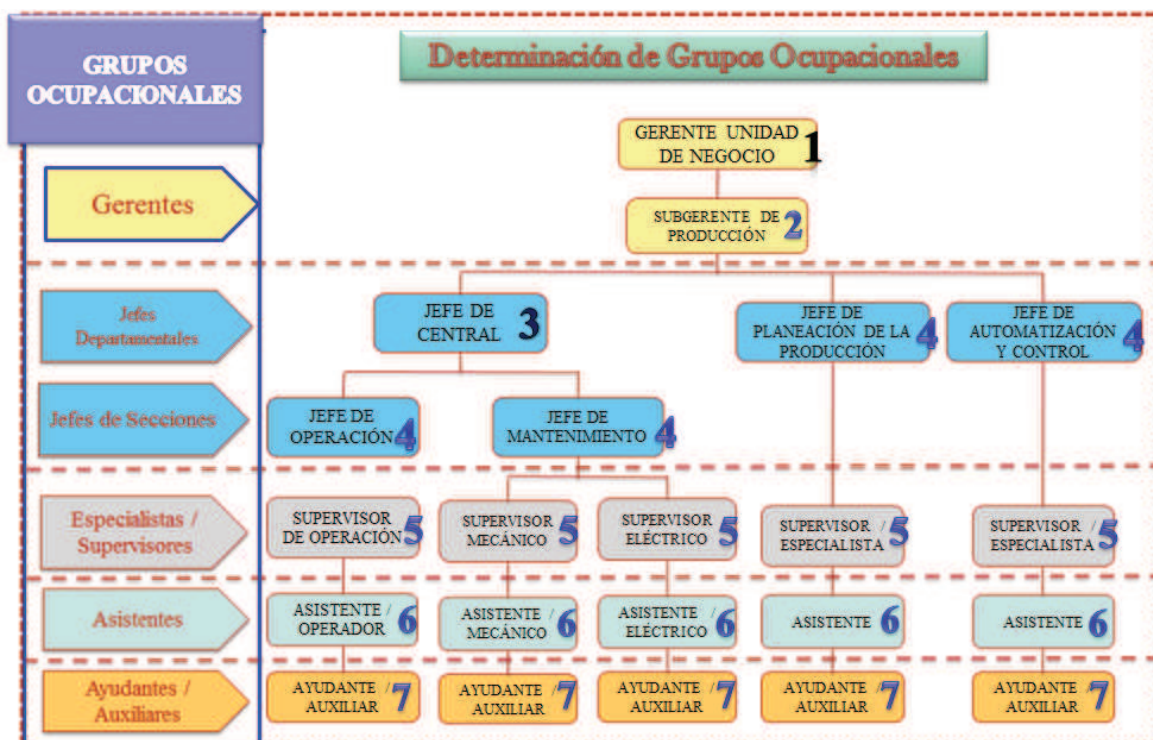


Figura 16 – Organigrama caso de estudio con determinación de grupos Ocupacionales y Cargos Claves,
(Elaborado por Cristian Chalá, 2016)

La figura anterior, en cada cargo presente un valor, mismo que menciona el grado de importancia para el desarrollo de la presente investigación.

En base a esta clasificación, los cargos claves son:

- Gerente de Unidad de Negocio, ocupa el número uno por su importancia
- Subgerente de Producción, número dos de importancia
- Jefe de Central, número tres de importancia, y;
- Jefe de Operación, y Jefe de Mantenimiento, cada uno de ellos con una importancia de cuatro.

Los cargos denominados claves se mencionan en el Anexo C, Descripción de Cargos Claves; cabe señalar que en base a estos requerimientos, se realizó la evaluación de desempeño y posterior, los planes de entrenamiento y desarrollo individuales:

3.3.2 DETERMINACIÓN DE LOS POTENCIALES SUCESORES

Para la determinación de los potenciales sucesores, se ejecutaron los siguientes pasos:

3.3.2.1 Evaluación de Desempeño por Competencias

Comprende medir el nivel de competencias laborales, de los servidores, en base a la calificación de los comportamientos observables, comparando su actuación presente o pasada, con las normas establecidas para su desempeño, (Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP, 2016).

3.3.2.1.1 Actualización de la Metodología a Utilizar

Para la Evaluación del Desempeño, el primer insumo necesario, es la actualización de la metodología que se va aplicar; este punto se desarrolló en el apéndice 3.1.1 “Actualización de los cargos con la Metodología Modelado de Perfiles por Competencia (MPC)”.

3.3.2.1.2 Ponderación de Factores a Evaluar

En el procedimiento de Evaluación de Desempeño de la Corporación Eléctrica del Ecuador, CELEC EP, apoyado en el Modelado de Perfiles por Competencias (MPC), de la empresa Alfredo paredes y Asociados, brinda las directrices a seguir en este proceso, Por tal motivo, la Unidad de Negocio Termopichincha, ejecuta las evaluaciones de desempeño acogiéndose a las políticas determinadas por la CELEC EP:

En el proceso de evaluación de desempeño, se medirá la efectividad en el cumplimiento de las actividades esenciales, el desarrollo tanto en los conocimientos como en las destrezas técnicas y conductuales, acorde a la siguiente:

Tabla 11- Ponderación de Factores

Factor
Actividades esenciales
Conocimientos de cargo
Destrezas de cargo

Elaborado por Cristian Chalá (2016)

Para estos aspectos, se estableció una escala de calificación valorada para cada uno de los factores, en base a la escala de Likert.

- Las actividades esenciales; conforme a la siguiente escala de cumplimiento de efectividad:

Tabla 12- Escala de Efectividad

Escala
Altamente efectivo
Efectivo
Medianamente efectivo
Poco efectivo
Inefectivo

Elaborado por Cristian Chalá (2016)

- De igual manera, los conocimientos del cargo; se evalúan según la siguiente escala de desarrollo:

Tabla 13- Escala de Desarrollo

Escala
Muy desarrollado
Desarrollado
En desarrollo
Poco desarrollado
No desarrollado

Elaborado por Cristian Chalá (2016)

- Las destrezas del cargo, organizacionales y/o direccionamiento estratégico, se evalúan de acuerdo a la frecuencia del comportamiento demostrado

Tabla 14- Escala de frecuencia

Escala
Siempre
Frecuentemente
Algunas veces
Alguna Vez
Nunca

Elaborado por Cristian Chalá (2016)

Para las evaluaciones del desempeño a realizarse a los candidatos, que presentan alto potencial y elevado desempeño, alineadas hacia los cargo claves determinados, se ejecutarán en las destrezas de cargo, de direccionamiento estratégico y corporativas, con una ponderación al 60%; adicionalmente se considerarán los conocimientos del cargo, cuya ponderación será del 40%, cabe señalar que las actividades no se tomarán en cuenta, ya que los participantes no han ejecutado las mismas, y por ende, no se puede suponer en un futuro determinado para la presente investigación. Estas directrices se integraron en la presente tesis, en base a la metodología y recomendaciones de la empresa Alfredo paredes y Asociados, y la experiencia que presenta el investigador.

3.3.2.1.3 Diseño de Matriz de Evaluación

Las matrices de evaluación de desempeño utilizadas son de 360°, 270° y 180°, dependiendo de las características del cargo. Esto busca considerar a los actores de la evaluación de desempeño, para disminuir el efecto halo (sesgo o subjetividad en la evaluación de desempeño), que podría afectar los resultados finales. A continuación se detalla el papel de cada evaluador dentro de este proceso:

- ✓ Supervisor, jefe inmediato del servidor a evaluar.
- ✓ Clientes internos, servidores de la Matriz y/o Unidad de Negocio que tienen interrelación laboral.
- ✓ Pares, compañeros de trabajo, iguales o similares en la posición.
- ✓ Subordinado, servidor que cumple órdenes de la persona evaluada.
- ✓ Autoevaluación, evaluación o valoración de las competencias del cargo, por parte de cada evaluado

Cabe señalar, que para minimizar la subjetividad de los resultados de la evaluación del desempeño, se integró más de dos participantes para cada papel evaluador (Cliente Interno, Par, Subordinado), exceptuando los papeles de Supervisor y la Autoevaluación. Con ello un promedio aproximado de evaluadores fue de 10 servidores para cada trabajador evaluado.

Para la matriz 360°, se considerará la participación de los cinco actores de evaluación.



Figura 17 - Matriz 360°
(Elaborado por Cristian Chalá, 2016)

Para la matriz 270°, son cuatro actores de evaluación. En general se presenta debido a que hay cargos que no tienen subordinados. También, se puede escoger entre los actores de evaluación.



Figura 18 - Matriz 270°
(Elaborado por Cristian Chalá, 2016)

Para la matriz 180°, se selecciona tres actores, acorde a lo que se pretende medir.



Figura 19 - Matriz 180°
(Elaborado por Cristian Chalá, 2016)

3.3.2.1.4 Sensibilización de la Evaluación de Desempeño

Mediante talleres, dirigidos a los servidores de la Unidad de Negocio Termopichincha de las diferentes centrales de generación, se buscó sensibilizar y socializar el proceso de evaluación del desempeño. Para esto, se tomó en cuenta:

- ✓ Objetivo general
- ✓ Objetivos específicos
- ✓ Metodología
- ✓ Instrumentos y herramientas a utilizar, con apoyo en el software Compers, que presenta los derechos la empresa Alfredo Paredes y Asociados.

3.3.2.1.5 Aplicación de la Evaluación de Desempeño

Con apoyo en el software mencionado, los servidores de la Unidad de Negocio Termopichincha, aplicaron las evaluaciones a través de encuestas establecidas para el caso, de conocimientos de cargos y destrezas; cada uno de los comportamientos de las destrezas, se describen en el Anexo B.

3.3.2.1.6 Resultados de Evaluación de Desempeño

Los resultados de la evaluación de desempeño, son el producto de la medición de la escala de la efectividad en las actividades, el nivel de desarrollo de los conocimientos y la escala de frecuencia en las destrezas de cargo, direccionamiento estratégico y corporativas. Es importante mencionar, que la Institución caso de estudio, realiza las evaluaciones de desempeño por competencias, con la misma metodología integrado en la presente investigación, una vez por año a partir del 2007, misma que esta actividad se integra en su Planificación Operativa Anual; por lo cual, se ha generado un hábito en este tipo de actividades con los servidores de esta organización, lo cual, también ayuda en la disminución de la subjetividad.

Luego, al tabular automáticamente por el software Compers, se obtuvieron los resultados finales. Estos valores se presentarán en el siguiente capítulo.

3.3.2.2 Evaluación del Potencial

La Evaluación del potencial del Talento Humano, se orienta a cuantificar las tendencias de personalidad, en los aspectos gerenciales, que se requieren para ocupar los cargos claves de la Unidad de Negocio Termopichincha. Para la presente medición, se utilizaron tres pruebas proyectivas de la personalidad, a través de encuestas:

- Grid Gerencial
- Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard
- Wonderlic

Las pruebas de proyectivas de personalidad, se aplicaron a los servidores de los departamentos de Mantenimiento y Operación, de las regiones Costa, Sierra y Oriente.

Estos instrumentos se consideraron utilizar en la presente investigación, en base a la aplicabilidad para la entidad de estudio. Cabe señalar que fue seleccionada por el investigador que presente algunos años de experiencia en el manejo de pruebas proyectivas y con el sustento de la empresa Alfredo paredes y Asociados.

3.3.2.2.1 Grid Gerencial

Se orienta a medir las tendencias de gerenciamiento enfocado a las personas como a la producción, de los servidores analizados. Esta encuesta presenta treinta y cinco (35) preguntas, su escala de medición es:

- S = Siempre
- F = Frecuentemente
- O = Ocasionalmente
- R = Raramente
- N = Nunca

En el anexo D “Cuestionario del Test del Grid Gerencial”, se describen las preguntas de la presente prueba.

3.3.2.2.2 Liderazgo Situacional

Test proyectivo, que propende la medición de los comportamientos observables de un servidor, en una situación específica, clasificados en varios tipos de estilos:

- De Control
- De Supervisión
- De Asesoramiento
- De Delegación

Además, esta prueba, clasifica en cuatro niveles a partir de dos factores: las competencias y la dedicación. Estos niveles son:

- De Desarrollo 1 (D1)
- De desarrollo 2 (D2)
- De desarrollo 3 (D3)
- De desarrollo 4 (D4)

En el Anexo E “Cuestionario del Test de Liderazgo Situacional”, constan las preguntas, de la mencionada prueba.

3.3.2.2.3 Wonderlic

Batería de personalidad, que cualifica las posibles tendencias y predisposiciones en la resolución de problemas complejos y habilidades cognitivas. Las áreas de medición son:

- Capacidad de razonamiento
- Lógica
- Inteligencia

- Capacidad numérica y verbal

En el anexo G “Cuestionario de la Batería Psicométrica Wonderlic”, se registran las preguntas, y su diseño.

3.3.2.2.4 Ponderación de las Pruebas Proyectivas de la Personalidad

Para la Unidad de Negocio Termopichincha, se ponderó las pruebas proyectivas de la personalidad en base al siguiente esquema:

Tabla 15- Ponderación de Factores de las Pruebas Proyectivas de la Personalidad

Factor
Grid Gerencial
Liderazgo Situacional
Wonderlic

Elaborado por Cristian Chalá (2016)

3.3.2.2.5 Alineación de las pruebas proyectivas de la personalidad hacia los perfiles de los cargos

Como se mencionó en el acápite 3.3.2.1, la evaluación del desempeño por competencias mide el nivel desarrollo de los conocimientos, destrezas de cargo, destrezas de direccionamiento estratégico, y destrezas corporativas en base a los comportamientos de los servidores en un periodo determinado.

En cambio, las pruebas proyectivas, indicado en el acápite 3.2.2, coadyuvan a cuantificar las tendencias intrínsecas de la personalidad. En este sentido Spencer y Spencer (1992), menciona que una de las dos clasificaciones de las competencias, son las llamadas no visibles o difíciles de identificar (concepto de uno mismo, rasgos de la personalidad valores, costumbres, creencias), Estos rasgos de la personalidad se consideran como potencial en la presente investigación.

Estas pruebas fueron consideradas, debido que presentan relación directa con las características de los cargos en lo referente a las destrezas de direccionamiento estratégico, que se observa en la siguiente tabla:

Tabla 16- Alineación de las Pruebas Proyectivas de la Personalidad con las destrezas de Direccionamiento estratégico

Destrezas	Comportamientos		Test proyectivos de la Personalidad		
			Grid Gerencial	Liderazgo Situacional	Wonderlic
Pensamiento Estratégico	1	Cuenta con un gran conocimiento de la corporación y su contexto que le permite visualizar el futuro, centra sus acciones y tiene convicción para alcanzar las metas	X	X	X
	2	Integra las diversas variables para lograr una visión global de lo actual y futuro	X	X	X
	3	Comprende los cambio en el entorno y las oportunidades y amenazas del mercado	X	X	X
Toma de Decisiones	1	Toma decisiones para resolver todos los asuntos de su ámbito de gestión	X	X	X
	2	Toma decisiones claras cuando la situación lo exige	X	X	X
	3	Toma decisiones valorando los pro y los contra	X	X	X
Liderazgo	1	Realiza seguimiento de la ejecución de las actividades y brinda retroalimentación a sus colaboradores	X	X	X
	2	Hace que las personas realicen su trabajo de la mejor forma posible	X	X	X
	3	Establece claramente las directrices y objetivos del grupo	X	X	X

Elaborado por Alfredo Paredes y Asociados y Cristian Chalá (2016)

3.3.2.3 Determinación de Potenciales candidatos sucesores

La determinación de posibles candidatos que cumplen con los requerimientos y necesidades y que podrían ocupar los cargos claves, en el corto, mediano o largo plazo, es el resultado obtenido de las evaluaciones de desempeño y del potencial.

Luego, se determinaron los candidatos seleccionados con apoyo de la Matriz de las nueve cajas, como se menciona en el marco teórico del presente documento.

La integración de los ejes, ayuda a determinar el nivel de desarrollo del rendimiento que se grafica en el factor X; y el nivel del potencial que se visualiza en el factor Y.

Esta matriz, determina la ubicación de cada uno de los participantes en cada una de las nueve cajas o compás:

- Cuadrante Uno, Futuros líderes / Estrellas,
- Cuadrante Dos, Estrella / Emergente,
- Cuadrante Tres, En Crecimiento / Emergente,
- Cuadrante Cuatro, Diamante en Bruto,
- Cuadrante Cinco, Profesional Experimentado,
- Cuadrante Seis, Futuro Comprometedor,
- Cuadrante Siete, Dilema / Bloqueador,
- Cuadrante Ocho, Dilema / Estancado,
- Cuadrante Nueve, Bajo Desarrollo / Detractor,

3.3.2.4 Determinación de planes de entrenamiento y desarrollo

Una vez identificado los cargos claves y los potenciales servidores, que los ocuparían, se requiere establecer planes de desarrollo individual, acorde a las necesidades e intereses de la Unidad de Negocio Termopichincha. Esto demanda que el Plan Anual de Capacitación, se incluya en la Planificación Operativa Anual (POA) y se prevea el presupuesto.

Esta determinación consiste en identificar cuáles conocimientos y destrezas, se requieren desarrollar para acceder al cargo inmediato superior, así con ello, se podría integrar un plan de capacitación en base a estas necesidades. Cabe señalar que para la presente investigación, se realizaron los planes de entrenamiento y desarrollo individual, en base al grado de desarrollo de cada participante.

A continuación se describe los requerimientos de conocimientos y destrezas que deben desarrollarse en los cargos claves, y para acceder a un cargo de mayor jerarquía:

- Requerimientos de desarrollo del cargo Subgerente de Producción en comparación el cargo Gerente de Unidad de Negocio
 - **Conocimientos de Cargo**
Leyes, gobierno y jurisprudencia
 - **Destrezas de Cargo**
Identificación de causas fundamentales
- Requerimientos de desarrollo del cargo Jefe de Central en comparación el cargo Subgerente de Producción
 - **Conocimientos de Cargo**
Administración y gestión
Gestión de proyectos
Planificación estratégica
 - **Destrezas de Cargo**
Evaluación de sistemas organizacionales
Identificar consecuencias ulteriores
Manejo de recursos financieros
- Requerimientos de desarrollo del cargo Jefe de Operación en comparación el cargo Jefe de Central
 - **Conocimientos de Cargo**
Manuales de operación y mantenimiento
Sistemas auxiliares
Gestión de mantenimiento

- **Destrezas de Cargo**
 - Asertividad / firmeza
 - Manejo del tiempo

- Requerimientos de desarrollo del Cargo Jefe de Mantenimiento en comparación el cargo Jefe de Central
 - **Conocimientos de Cargo**
 - Manuales de operación y mantenimiento
 - Sistemas eléctricos de potencia
 - Gestión de operación

 - **Destrezas de Cargo**
 - Asertividad / firmeza
 - Manejo del tiempo

4 RESULTADOS Y DISCUSIONES

En el presente acápite, se integrarán los resultados obtenidos en la presente investigación, a partir de las calificaciones de evaluación de desempeño y evaluación del potencial y con esto, se elaboraron los planes individuales de carrera y sucesión, y por ende, planes de entrenamiento individual.

El objetivo del tema de investigación: Diseñar un Plan de Carrera y Sucesión por Competencias, en el departamento de Mantenimiento y Operación de la Subgerencia de Producción, para la Unidad de Negocio Termopichincha, de la Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP., a fin de determinar posibles rutas de desarrollo de los trabajadores de la organización, e identificar y desarrollar sus competencias y potencialidades, alineados con los objetivos estratégicos institucionales (puestos claves); por lo cual, se presentan a continuación:

- Diseño de Planes de Carrera
 - Actualización de Cargos determinados Claves con la metodología Modelado de Perfiles por Competencias
 - Determinación de Rutas de Carrera

- Diseño de la Sucesión
 - Determinación de Cargos Claves
 - Determinación de Posibles Sucesores
 - ✓ Resultados de evaluaciones de desempeño por competencias de la población elegida, en un periodo del periodo determinado
 - ✓ Resultados de evaluaciones de potencial de la muestra seleccionada y elección de servidores que presentan alto desempeño y elevado potencial
 - ✓ Diseño de planes de entrenamiento y desarrollo individual de los participantes que presentan alto desempeño y elevado potencial, alienado hacia los cargos claves determinados:

- ✚ Evaluaciones de desempeño por competencias comparando a los participantes versus las competencias que presentan los cargos claves determinados
- ✚ Diseño de planes de entrenamiento y desarrollo individual alineado hacia las competencias de los cargos claves

En el enunciado de la hipótesis de primer grado dice: el Diseño de un Plan de Carrera y Sucesión es una herramienta que permitirá a la Unidad de Negocio Termopichincha, determinar rutas de desarrollo de los trabajadores de la organización, e identificar y desarrollar sus competencias y potencialidades alineadas a los objetivos estratégicos institucionales y puestos claves; se puede mencionar, que gracias a esta herramienta estratégica de gerenciamiento de las competencias de Talento Humano, influye directamente en la elaboración de vías de carrera, determinación de cargos claves y elección de candidatos con alto desempeño y elevado potencial.

En la hipótesis de segundo grado menciona: Una empresa que carece de un Plan de Carrera y Sucesión alineado hacia los objetivos estratégicos organizacionales y puestos claves, tiene limitaciones en la determinación de rutas de desarrollo de los trabajadores e identificación y desarrollo de sus competencias y potencialidades; se puede citar que debido a la dificultad de seleccionar candidatos internos, por falta de informaciones que se obtienen en los resultados de evaluaciones de desempeño y de potencial, con ello, se influye en la promoción de candidatos que para que ocupen cargos de mayor jerarquía.

Por último en la hipótesis de tercer grado: la determinación de rutas de desarrollo de los trabajadores y la identificación y desarrollo de sus competencias y potencialidades se apoya en un Plan de Carrera y Sucesión; se puede señalar que esta herramienta propende a la mejora de las competencias de los servidores, alineados al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución.

Por lo comentado, se puede mencionar que los resultados de la presente investigación no son concluyentes; sin embargo, se puede observar que el diseño de un plan de carrera y sucesión influye directamente el de gerenciamiento de las competencias de los servidores, alineado hacia los requerimientos de los cargos claves, de la Unidad de negocio Termopichincha.

A continuación se mencionan los resultados en la presente investigación.

4.1 DISEÑO DE PLANES DE CARRERA

El diseño de planes de carrera se realizó a los departamentos de Mantenimiento Operación, de las diferentes regiones de la Unidad de Negocio Termopichincha, en base a solicitud expresa de la entidad caso de estudio.

4.1.1 DETERMINACIÓN DE RUTAS DE CARRERA

La determinación de las rutas de carrera, se estructuró en base a las necesidades estratégicas de la Institución caso de Estudio, producto de varias reuniones mantenidas con el Gerente de la Unidad de Negocio, Subgerente de Producción, Jefes de Central, Mantenimiento, Operación, Planeación de la Producción, Automatización y Control, y el Investigador. La participación de cada servidor, se basó por disposición del Gerente de la Unidad de Negocio, acorde al nivel de conocimientos y desarrollo de destrezas y sobre todo por la experiencia en el sector. El resultado de esto se visualiza en la figura precedente:

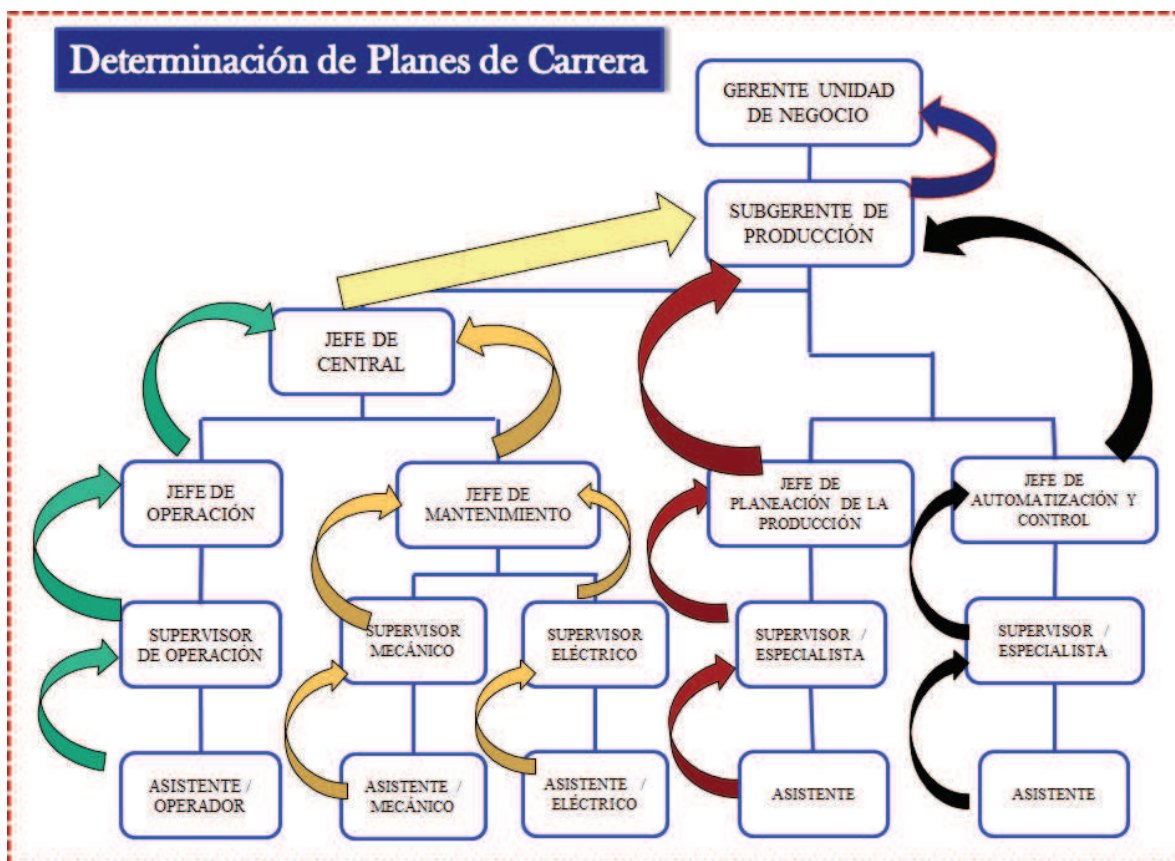


Figura 20 – Determinación de Planes de Carrera
(Elaborado por Cristian Chalá, 2016)

4.1.2 ACTUALIZACIÓN DE LOS CARGOS EN BASE A LA METODOLOGÍA MODELADO DE PERFILES POR COMPETENCIAS (MPC)

En base a lo manifestado en el acápite 3.2.1, se procedió a la actualización de los cargos en base a la metodología Modelado de Perfiles por Competencias (MPC).

A continuación se describe el cargo Gerente de Unidad de Negocio; los cargos determinados claves restantes se mencionan en el Anexo C, Descripción de Cargos Claves.

Descripción del cargo Gerente de Unidad de Negocio

• Actividades del Cargo

Actividades del Cargo	FR	CE	CM	Total	Esencial
Coordinar el talento humano de la Unidad de Negocio, conforme al alcance de la delegación que para el efecto le otorgue el gerente general de la CELEC EP	5	5	5	30	SI
Dirigir la Unidad de Negocio, velar por su eficiencia empresarial e informar al gerente general sobre los resultados de la gestión en cuanto a la aplicación de las políticas y de los resultados de los planes, proyectos y presupuesto, en ejecución o ya ejecutados	5	5	5	30	SI
Dirigir los requerimientos y recursos específicos de la Unidad de Negocio hacia la gerencia general de CELEC EP	5	5	5	30	SI
Cumplir y hacer cumplir las disposiciones en materia de contratación de obras, bienes y servicios, incluidos los de consultoría, observando las disposiciones de la ley orgánica de empresas publicas	5	5	5	30	SI
Ejecutar el plan operativo y el presupuesto de la Unidad de Negocio, de conformidad con las directrices del gerente general de CELEC EP	5	5	5	30	SI
Cumplir y hacer cumplir las disposiciones emitidas por el directorio y el gerente general de CELEC EP	5	5	5	30	NO
Presentar y contestar reclamos de carácter administrativo de la corporación	5	5	5	30	NO
Representar a la Unidad de Negocio a su cargo, ante cualquier entidad privada o pública, ante cualquier autoridad y o persona, especialmente las del orden administrativo, contencioso-administrativo, contencioso-tributario	5	5	5	30	NO
Suscribir los convenios y contratos de la Unidad de Negocio de conformidad con los montos de atribución aprobados por el directorio de CELEC EP	5	5	5	30	NO
Realizar otras actividades que le asigne el directorio, el gerente	4	5	5	29	NO

Actividades del Cargo	FR	CE	CM	Total	Esencial
general de CELEC EP, o las que estén previstas en la ley y el reglamento respectivo					
Realizar la consolidación de la información de la gestión de la Unidad de Negocio a su cargo para la respectiva rendición de cuentas del gerente general de CELEC EP	4	5	5	29	NO
Suscribir los convenios y contratos de uso común o de adhesión aprobados en la corporación, cuyo objeto es la prestación de servicios a los clientes internos o externos de la Unidad de Negocio	3	5	5	28	NO
Realizar otras actividades inherentes al cargo, solicitadas por la jefatura correspondiente	5	4	4	21	NO

• Matriz de competencias

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas de Cargo
Coordinar el talento humano de la Unidad de Negocio, conforme al alcance de la delegación que para el efecto le otorgue el gerente general de la CELEC EP	Administración y gestión Leyes, gobierno y jurisprudencia Planificación estratégica	Manejo de recursos humanos Monitoreo y control Asertividad / firmeza
Dirigir la Unidad de Negocio, velar por su eficiencia empresarial e informar al gerente general sobre los resultados de la gestión en cuanto a la aplicación de las políticas y de los resultados de los planes, proyectos y presupuesto, en ejecución o ya ejecutados	Administración y gestión Planificación estratégica	Asertividad / firmeza Instrucción Manejo de recursos financieros
Dirigir los requerimientos y recursos específicos de la Unidad de Negocio hacia la gerencia general de CELEC EP	Leyes, gobierno y jurisprudencia	Pensamiento analítico Manejo de recursos humanos Evaluación de sistemas organizacionales

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas de Cargo
Cumplir y hacer cumplir las disposiciones en materia de contratación de obras, bienes y servicios, incluidos los de consultoría, observando las disposiciones de la ley orgánica de empresas publicas	Administración y gestión Leyes, gobierno y jurisprudencia	Asertividad / firmeza Orientación / asesoramiento Monitoreo y control
Ejecutar el plan operativo y el presupuesto de la Unidad de Negocio, de conformidad con las directrices del gerente general de CELEC EP	Administración y gestión Planificación estratégica	Asertividad / firmeza Manejo de recursos financieros Monitoreo y control

- **Destrezas de Direccionamiento Estratégico**

N°	Destrezas Direccionamiento Estratégico
1	Pensamiento estratégico
2	Toma de decisiones
3	Liderazgo

- **Destrezas Corporativas**

N°	Destrezas de corporativas
1	Orientación a resultados
2	Comunicación
3	Orientación al cliente
4	Trabajo en equipo

- **Educación Formal Requerida**

Nivel de Formación	Detalle
Tercer Nivel	Ingeniería Eléctrica, Electrónica, Mecánica o afines

- **Experiencia Requerida**

- a) **Alternativa 1**

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	5 años
2. Especificidad de la experiencia:	En cargos similares

- b) **Alternativa 2**

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	6 años
2. Especificidad de la experiencia:	En cargos de dirección relacionadas con el área

4.2 DISEÑO DE LA SUCESIÓN

Para el diseño de Planes de Sucesión se realizaron los siguientes pasos:

4.2.1 DETERMINACIÓN DE CARGOS CLAVES

Para la determinación de cargos claves, participaron el Gerente de la Unidad de Negocio, Subgerente de Producción, Jefes de Central, Mantenimiento, Operación, Planeación de la Producción, Automatización y Control, y el Investigador. Como insumos, se utilizó el organigrama caso de estudio detallado en la figura 20, al cual, se le realizaron algunos análisis manifestados en el literal 3.1.1. El producto de este estudio determinó a los siguientes cargos, como esenciales:

- Gerente de Unidad de Negocio,
- Subgerente de Producción
- Jefe de Central
- Jefe de Operación
- Jefe de Mantenimiento

El detalle de los cargos claves, se describen en el Anexo C, Descripción de Cargos Claves.

4.2.2 DETERMINACIÓN DE SUCESORES

La determinación de los sucesores en la presente investigación, fue el resultado de la evaluación del desempeño por competencias, y pruebas proyectivas de la personalidad, que se detalla en el acápite 3.1.1.

4.2.2.1 Evaluación de Desempeño por Competencias

La muestra de la población seleccionada para la presente investigación fue de 225 servidores de las regiones Costa, Sierra y Oriente, de los departamentos de Mantenimiento y Operación, a los cuales se les realizó la evaluación del desempeño por competencias con la Metodología Modelo de Perfiles por Competencias (MPC).

Por disposición de las autoridades de Termopichincha, experiencia del investigador y recomendaciones de la empresa Alfredo Paredes y Asociados, se consideró para el desarrollo de esta investigación, los resultados de Evaluación de Desempeño periodo año 2014, de los servidores de los departamentos de Operación y Mantenimiento, que presentaron una puntuación mayor a ochenta por ciento (80%); adicional, que presenten educación formal de tercer nivel, relacionados los cargos claves, es decir, ingenierías con especialidad en mecánica, eléctrica, electromecánica, industrial o a fines. Esto resultados se detallan en siguiente tabla.

Tabla 17- Resultados Evaluación de Desempeño 2014

#	Participante N°	CARGO	RESULTADO DE EVALUACIÓN DESEMPEÑO 2014
1	Participante 12	SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO	93,33%
2	Participante 29	MECÁNICO	93,00%
3	Participante 3	JEFE DE CENTRAL	92,45%
4	Participante 33	MECÁNICO	92,45%
5	Participante 10	SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO	92,30%
6	Participante 30	MECÁNICO	92,18%
7	Participante 11	JEFE DE OPERACIÓN	92,15%
8	Participante 15	SUPERVISOR MANTENIMIENTO	92,00%
9	Participante 28	MECÁNICO	92,00%
10	Participante 1	SUBGERENTE DE PRODUCCIÓN	91,50%
11	Participante 23	SUPERVISOR DE OPERACIÓN	91,23%
12	Participante 17	SUPERVISOR DE OPERACIÓN	90,26%
13	Participante 35	OPERADOR	88,76%
14	Participante 16	SUPERVISOR DE OPERACIÓN	88,75%
15	Participante 2	JEFE DE CENTRAL	88,67%
16	Participante 34	OPERADOR	88,57%
17	Participante 21	SUPERVISOR ELECTRÓNICO	88,55%
18	Participante 8	JEFE DE MANTENIMIENTO	88,40%
19	Participante 6	JEFE DE OPERACIÓN	88,00%

#	Participante N°	CARGO	RESULTADO DE EVALUACIÓN DESEMPEÑO 2014
20	Participante 19	SUPERVISOR DE OPERACIÓN	88,00%
21	Participante 25	SUPERVISOR DE OPERACIÓN	88,00%
22	Participante 27	MECÁNICO	88,00%
23	Participante 41	OPERADOR	88,00%
24	Participante 42	OPERADOR	88,00%
25	Participante 26	MECÁNICO	87,66%
26	Participante 32	MECÁNICO	87,66%
27	Participante 43	OPERADOR	87,50%
28	Participante 7	JEFE DE MANTENIMIENTO	87,40%
29	Participante 40	OPERADOR	87,23%
30	Participante 9	JEFE DE MANTENIMIENTO	87,00%
31	Participante 20	SUPERVISOR DE OPERACIÓN	87,00%
32	Participante 36	OPERADOR	87,00%
33	Participante 24	SUPERVISOR DE OPERACIÓN	86,85%
34	Participante 4	JEFE DE OPERACIÓN	86,40%
35	Participante 5	JEFE DE OPERACIÓN	86,00%
36	Participante 13	SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO	86,00%
37	Participante 18	SUPERVISOR DE OPERACIÓN	86,00%
38	Participante 31	MECÁNICO	86,00%
39	Participante 44	OPERADOR	86,00%
40	Participante 45	ASISTENTE DE MANTENIMIENTO	86,00%
41	Participante 14	SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO	85,00%
42	Participante 22	SUPERVISOR ELECTRÓNICO	85,00%
43	Participante 39	OPERADOR	84,66%
44	Participante 38	OPERADOR	84,00%
45	Participante 37	OPERADOR	81,00%

Elaborado por Cristian Chalá (2016)

En la tabla 17, se puede observar los resultados de evaluación de desempeño; el Participante N°12, Supervisor de Mantenimiento presenta mayor porcentaje con 93,33, seguido por el Participante N°29 con 93,00% y como tercero, está el participante N°3 Jefe de Central con un resultado de 92,45%.

Adicional, se puede manifestar, que de 225 servidores, el 20% de la población presentó una puntuación mayor del 80%, es decir, 45 participantes, a partir del cual, a estas personas se les aplicó las pruebas proyectivas de la personalidad correspondientes.

4.2.2.2 Evaluación del Potencial

Como se mencionó en el acápite 3.3.2.2.5, las pruebas de proyectivas de la personalidad, apoyaron en la determinación de tendencias de las siguientes destrezas de direccionamiento estratégico:

- Pensamiento estratégico
- Liderazgo
- Toma de decisiones

Con ello, a los candidatos participantes, se les realizó encuestas y pruebas proyectivas de personalidad, mencionadas a continuación:

- Grid Gerencial
- Liderazgo Situacional
- Wonderlic

Los resultados obtenidos en dichas pruebas, realizadas a 45 servidores, se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 18- Resultados Evaluación del Potencial

Participante N°	CARGO	RESULTADO DE EVALUACIÓN DE POTENCIAL
Participante 3	JEFE DE CENTRAL	95,00%
Participante 9	JEFE DE MANTENIMIENTO	89,75%
Participante 1	SUBGERENTE DE PRODUCCIÓN	88,00%
Participante 6	JEFE DE OPERACIÓN	88,00%
Participante 11	JEFE DE OPERACIÓN	86,00%
Participante 39	OPERADOR	83,75%
Participante 5	JEFE DE OPERACIÓN	83,25%
Participante 20	SUPERVISOR DE OPERACIÓN	83,25%
Participante 27	MECÁNICO	83,25%
Participante 2	JEFE DE CENTRAL	82,00%
Participante 8	JEFE DE MANTENIMIENTO	82,00%
Participante 17	SUPERVISOR DE OPERACIÓN	81,75%
Participante 19	SUPERVISOR DE OPERACIÓN	81,75%
Participante 7	JEFE DE MANTENIMIENTO	81,25%
Participante 16	SUPERVISOR DE OPERACIÓN	81,25%
Participante 24	SUPERVISOR DE OPERACIÓN	81,00%
Participante 45	ASISTENTE DE MANTENIMIENTO	81,00%
Participante 4	JEFE DE OPERACIÓN	80,00%
Participante 35	OPERADOR	80,00%

Participante N°	CARGO	RESULTADO DE EVALUACIÓN DE POTENCIAL
Participante 40	OPERADOR	80,00%
Participante 25	SUPERVISOR DE OPERACIÓN	79,75%
Participante 26	MECÁNICO	79,75%
Participante 42	OPERADOR	79,25%
Participante 15	SUPERVISOR MANTENIMIENTO	79,00%
Participante 31	MECÁNICO	78,00%
Participante 37	OPERADOR	78,00%
Participante 41	OPERADOR	78,00%
Participante 32	MECÁNICO	77,25%
Participante 38	OPERADOR	74,00%
Participante 18	SUPERVISOR DE OPERACIÓN	73,75%
Participante 28	MECÁNICO	73,50%
Participante 43	OPERADOR	73,25%
Participante 21	SUPERVISOR ELECTRÓNICO	73,00%
Participante 13	SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO	72,75%
Participante 14	SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO	72,75%
Participante 44	OPERADOR	72,75%
Participante 29	MECÁNICO	72,00%
Participante 10	SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO	71,75%
Participante 22	SUPERVISOR ELECTRÓNICO	71,25%
Participante 33	MECÁNICO	70,50%
Participante 23	SUPERVISOR DE OPERACIÓN	70,00%
Participante 36	OPERADOR	69,75%
Participante 30	MECÁNICO	69,50%
Participante 34	OPERADOR	69,00%
Participante 12	SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO	66,25%

Elaborado por Cristian Chalá (2016)

En la tabla 18, se puede visualizar al participante N°3, Jefe de Central, se encuentra con mayor grado de desarrollo, en cambio en la tabla 17, se encuentra en tercer lugar, en referencia a los resultados del desempeño; El Participante N°9, ocupa en el segundo lugar con 89,75%, pero se encuentra en la posición N°30, en lo referente al desempeño; y el participante N° 1, Subgerente de Producción, presenta el tercer lugar de desarrollo con 88% y el los resultados del desempeño está en la décima posición.

Una vez obtenido los resultados de las evaluaciones del potencial y desempeño, se estableció en coordinación con las autoridades de la Unidad de Negocio Termopichincha, y en base a la metodología de Alfredo Paredes y Asociados, la clasificación de la Matriz de los Nueve (9) Cajas:

Tabla 19- Integración de valores en la Matriz de Nueve (9) Cajas

CAJA N°	DESEMPEÑO	POTENCIAL
CAJA 1	Más de 90%	Más de 85%
CAJA 2	Entre 80% a 89,99%	Más de 85%
CAJA 3	Más de 90%	Entre 75% a 84,99%
CAJA 4	Menos de 80%	Más de 85%
CAJA 5	Más de 90%	Menos de 75%
CAJA 6	Entre 80% a 89,99%	Entre 75% a 84,99%
CAJA 7	Entre 80% a 89,99%	Menos de 75%
CAJA 8	Menos de 80%	Entre 75% a 84,99%
CAJA 9	Menos de 80%	Menos de 75%

Elaborado por Cristian Chalá (2016)

Acorde a los valores de la Matriz de las Nueve Cajas, y en base a los resultados de las evaluaciones del potencial y desempeño, se integra la clasificación a cada uno de los participantes, estipulada en la tabla 20. Cabe señalar que los cuadrantes N°4, N°8 y N°9, no se encuentran considerados, debido que la muestra seleccionada presentan resultados mayor al 80% en lo referente a la evaluación de desempeño, y estas requieren un puntaje menor.

Tabla 20- Clasificación de los participante en base a la Matriz de las Nueve (9) Cajas

Participante N°	CARGO	RESULTADO DE EVALUACIÓN	EVALUACIÓN POTENCIAL	Matriz de las 9 cajas
Participante N°1	SUBGERENTE DE PRODUCCIÓN	91,50%	88,00%	N° 1
Participante N°3	JEFE DE CENTRAL	92,45%	95,00%	N° 1
Participante N°11	JEFE DE OPERACIÓN	92,15%	86,00%	N° 1
Participante N°6	JEFE DE OPERACIÓN	88,00%	88,00%	N° 2
Participante N°9	JEFE DE MANTENIMIENTO	87,00%	89,75%	N° 2
Participante N°15	SUPERVISOR MANTENIMIENTO	92,00%	79,00%	N° 3
Participante N°17	SUPERVISOR DE OPERACIÓN	90,26%	81,75%	N° 3
Participante N°10	SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO	92,30%	71,75%	N° 5
Participante N°12	SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO	93,33%	66,25%	N° 5
Participante N°23	SUPERVISOR DE OPERACIÓN	91,23%	70,00%	N° 5
Participante N°28	MECÁNICO	92,00%	73,50%	N° 5
Participante N°29	MECÁNICO	93,00%	72,00%	N° 5
Participante N°30	MECÁNICO	92,18%	69,50%	N° 5
Participante N°33	MECÁNICO	92,45%	70,50%	N° 5
Participante N°2	JEFE DE CENTRAL	88,67%	82,00%	N° 6
Participante N°4	JEFE DE OPERACIÓN	86,40%	80,00%	N° 6
Participante N°5	JEFE DE OPERACIÓN	86,00%	83,25%	N° 6
Participante N°7	JEFE DE MANTENIMIENTO	87,40%	81,25%	N° 6

Participante N°	CARGO	RESULTADO DE EVALUACIÓN	EVALUACIÓN POTENCIAL	Matriz de las 9 cajas
Participante N°8	JEFE DE MANTENIMIENTO	88,40%	82,00%	N° 6
Participante N°16	SUPERVISOR DE OPERACIÓN	88,75%	81,25%	N° 6
Participante N°19	SUPERVISOR DE OPERACIÓN	88,00%	81,75%	N° 6
Participante N°20	SUPERVISOR DE OPERACIÓN	87,00%	83,25%	N° 6
Participante N°24	SUPERVISOR DE OPERACIÓN	86,85%	81,00%	N° 6
Participante N°25	SUPERVISOR DE OPERACIÓN	88,00%	79,75%	N° 6
Participante N°26	MECÁNICO	87,66%	79,75%	N° 6
Participante N°27	MECÁNICO	88,00%	83,25%	N° 6
Participante N°31	MECÁNICO	86,00%	78,00%	N° 6
Participante N°32	MECÁNICO	87,66%	77,25%	N° 6
Participante N°35	OPERADOR	88,76%	80,00%	N° 6
Participante N°37	OPERADOR	81,00%	78,00%	N° 6
Participante N°39	OPERADOR	84,66%	83,75%	N° 6
Participante N°40	OPERADOR	87,23%	80,00%	N° 6
Participante N°41	OPERADOR	88,00%	78,00%	N° 6
Participante N°42	OPERADOR	88,00%	79,25%	N° 6
Participante N°45	ASISTENTE DE MANTENIMIENTO	86,00%	81,00%	N° 6
Participante N°13	SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO	86,00%	72,75%	N° 7
Participante N°14	SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO	85,00%	72,75%	N° 7
Participante N°18	SUPERVISOR DE OPERACIÓN	86,00%	73,75%	N° 7
Participante N°21	SUPERVISOR ELECTRÓNICO	88,55%	73,00%	N° 7
Participante N°22	SUPERVISOR ELECTRÓNICO	85,00%	71,25%	N° 7
Participante N°34	OPERADOR	88,57%	69,00%	N° 7
Participante N°36	OPERADOR	87,00%	69,75%	N° 7
Participante N°38	OPERADOR	84,00%	74,00%	N° 7
Participante N°43	OPERADOR	87,50%	73,25%	N° 7
Participante N°44	OPERADOR	86,00%	72,75%	N° 7

Elaborado por Cristian Chalá (2016)

Obtenido la clasificación de los participantes en base a la ponderación de la Matriz de las Nueves cajas, en la tabla 21, se integra el total de los participantes, en cada uno de los cuadrantes:

Tabla 21- Número de participantes en la Matriz de Nueve (9) Cajas

N° Cuadrante	PARTICIPANTES
CAJA N °1	3
CAJA N °2	2
CAJA N °3	2
CAJA N °5	7
CAJA N °6	21
CAJA N °7	10
TOTAL PARTICIPANTES	45

Elaborado por Cristian Chalá (2016)

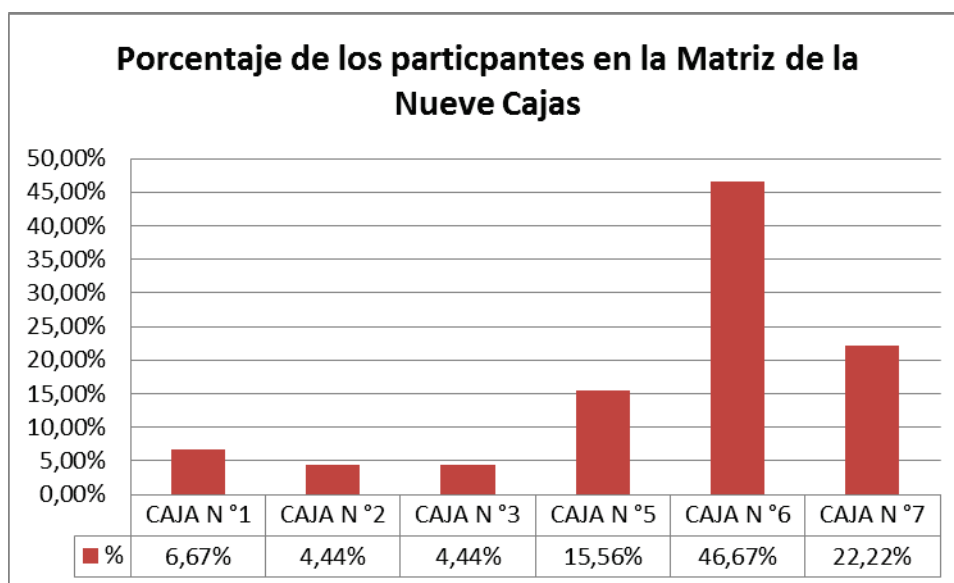


Figura 21 – Porcentaje de la matriz de las nueve Cajas
(Elaborado por Cristian Chalá, 2016)

Como se puede observar en el Figura 21, el 46,67% de los participantes se encuentran en el cuadrante N°6; el 22,22% en el cuadrante N° 7; el 15,56%, en el cuadrante N°5; el 6,67% en el cuadrante N°1; y, por último el 4,44% en los cuadrantes N°3 y N°2.

En la Figura 22, se integra en cada cuadrante el número de participantes producto del resultado de las evaluaciones de desempeño y de potencial.

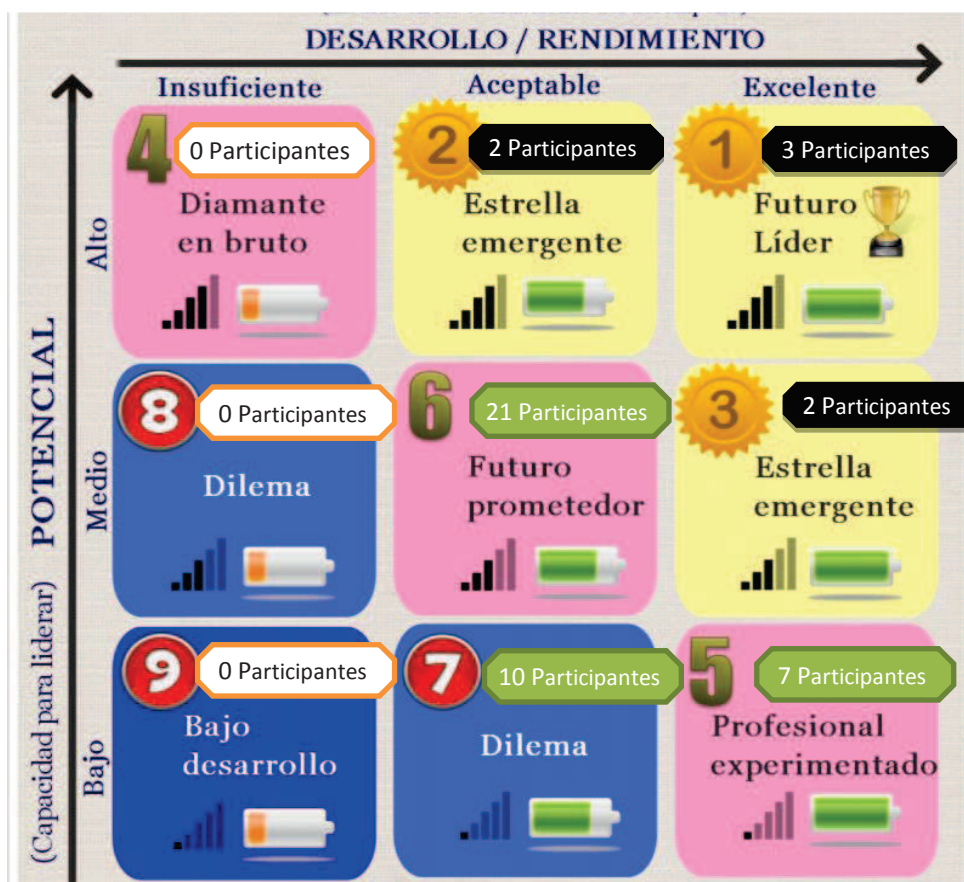


Figura 22 – Matriz de las Nueve Cajas, integrada el número de participantes (The Bottom Line (2013). Seminario de Diseño & Gestión de Planes de Sucesión.. Quito: T.B.L Group)

En base a esta clasificación y resultados, y acorde a la metodología establecida para la presente investigación, y sobre todo por disposición de la entidad caso de estudio, se desarrolló los planes de entrenamiento, considerando lo siguiente:

- Cuadrante N°1, denominado como futuro líder, se realizó plan carrera y sucesión de 3 cargos superiores o verticales, en caso que amerite. En este cuadrante, se obtuvo en total 3 servidores:
 - ✓ Participante N°1, Subgerente de Producción
 - ✓ Participante N°3, Jefe de Central
 - ✓ Participante N°11, Jefe de Operación

- Cuadrante N°2, considerado los participantes como estrella emergente, se estableció el plan carrera y sucesión de manera vertical 2 cargos, el cual, tuvo en total 2 servidores:
 - ✓ Participante N°6, Jefe de Operación
 - ✓ Participante N°3, Jefe de Mantenimiento

- Cuadrante N°3, considerado como en Crecimiento / Emergente, se estableció el plan carrera y sucesión al mediano superior. En el presente se obtuvo en total 2 servidores:
 - ✓ Participante N°7, Supervisor de Operación
 - ✓ Participante N°15, Supervisor de Mantenimiento

Con estos datos, se procedió a realizar los planes de diseño de los planes de desarrollo individual, mencionados en el siguiente ápice.

4.2.2.3 Diseño de Plan de Desarrollo Individual alineados hacia los Cargos Claves determinados

La Institución caso de estudio, en el año 2007, adquirió el programa computacional Compers a la Empresa Alfredo Paredes y Asociados. En este software, el módulo de entrenamiento y capacitación presenta varias acciones de mejora relacionados con cada uno de los conocimientos y destrezas. Adicionalmente se han integrado acciones de mejora, otras se han actualizado, y algunas fueron eliminadas en base a las necesidades de la Unidad de Negocio Termopichincha.

Además, para el desarrollo de esta investigación específica, en este proceso participaron el Gerente de Unidad de Negocio, Subgerente de Producción, Jefe de Central, Jefe de Mantenimiento y Jefe Operación, es decir representantes

directos de cada cargo clave determinado apoyados por el investigar del proyecto. Con ello, se ha sistematizado las relaciones de las acciones de mejora con las competencias. Estas acciones de capacitación se clasifican en:

- Asignación de lecturas
- Asignación de labores específicas
- Asignación de un mentor / coach
- Capacitación
- Entrenamiento interactivo con videos
- Rotación formativa en diversos puestos

Con ello, los planes de entrenamiento y desarrollo individual, se realizó en base a los resultados evaluación del desempeño por competencias, comparando a los servidores que integran los cuadrantes N°1, N°2 y N°3, con los requerimientos exigidos por los cargos claves determinados.

Para visualizar de manera global este proceso de resultados, se ha contemplado al participante N°1, cuyo cargo es de Subgerente de Producción. Los demás resultados de los servidores participantes, se mencionarán en el Anexo G.

Como se mencionó en la tabla 17, el Participante N°1, obtuvo un resultado de evaluación de desempeño del periodo seleccionado de 91,50%; en la tabla 18, en cambio se visualiza que el presente trabajador presentó un resultado en la evaluación del potencial de 88,00%, por cuanto, se le integró el cuadrante N°1, acorde a la ponderación establecida en la tabla 19.

Tabla 22- Resultados globales del Participante N°1, Subgerente de Producción

Participante N°	CARGO	RESULTADO DE EVALUACIÓN	EVALUACIÓN POTENCIAL	Matriz de las 9 cajas
Participante N°1	SUBGERENTE DE PRODUCCIÓN	91,50%	88,00%	N° 1

Elaborado por Cristian Chalá (2016)

Para los servidores que integraron el cuadrante N°1, se consideró realizar la planeación de la sucesión de 3 cargos hacia el inmediato superior, es decir de manera vertical. Para el Participante N°1, se desarrollará a continuación, un nivel superior, debido a que es cargo inmediato es Gerente de Unidad de Negocio.

4.2.2.3.1 Diseño de Plan de Desarrollo Participante N° 1, alineado al Cargo Clave Gerente de Unidad De Negocio

Antes de mencionar los resultados obtenidos en la investigación, se detallan a continuación, el contenido de los formularios de evaluación de desempeño por competencias; y el plan de desarrollo y entrenamiento individual.

En primer lugar, se menciona los componentes del formulario de resultados de evaluación del desempeño:

En la parte superior del formulario, consta de los datos generales del servidor participante, es decir, el nombre, área, departamento cargo de desempeña, y cargo al que se requiere realizar la sucesión.

RESULTADOS INDIVIDUALES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS	
NOMBRES Y APELLIDOS DEL EVALUADO:	PARTICIPANTE N°1
ÁREA:	SUBGERENCIA DE PRODUCCIÓN
DEPARTAMENTO:	SUBGERENCIA DE PRODUCCIÓN
CARGO QUE DESEMPEÑA:	SUBGERENTE DE PRODUCCIÓN
CARGO QUE AL QUE SE REQUIERE LA PROMOCIÓN	GERENTE DE UNIDAD DE NEGOCIO

Figura 23 – Información General del participante, Formulario de Resultados de Evaluación del Desempeño por Competencias
(Elaborado por Cristian Chalá, 2016)

Siguiendo con la explicación, se detalla la evaluación de las destrezas del cargo, de direccionamiento estratégico y corporativas, mencionadas en la columna categoría. Luego se puede observar, en la columna de competencia, la descripción del nombre de cada una de las destrezas. En la columna de requerimiento, se integra el valor de 100%, ya que es el resultado necesitado por

cada uno de los cargos. En la consiguiente columna resultado, se menciona resultado obtenido para cada destreza, integrada con el color rojo. Por último en la parte inferior, se detalla el resultado promedio del cargo evaluado.

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESTREZAS			
CATEGORÍA	COMPETENCIA	REQUERIMIENTO	RESULTADO
CARGO	Identificación de causas fundamentales	100%	85,00%
	Asertividad / firmeza	100%	87,75%
	Manejo de recursos financieros	100%	87,75%
	Evaluación de soluciones	100%	91,65%
	Manejo de recursos humanos	100%	86,78%
	Monitoreo y control	100%	92,63%
	Orientación / asesoramiento	100%	92,63%
	Pensamiento analítico	100%	92,63%
	Planificación	100%	92,63%
	Evaluación de sistemas organizacionales	100%	92,63%
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Pensamiento estratégico	100%	87,75%
	Toma de decisiones	100%	92,63%
	Liderazgo	100%	87,75%
CORPORATIVAS	Orientación a resultados	100%	90,97%
	Comunicación	100%	87,75%
	Orientación al cliente	100%	84,83%
	Trabajo en equipo	100%	82,88%
RESULTADO EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO		89,21%	

Figura 24 – Resultados de Destrezas, Formulario de Resultados de Evaluación del Desempeño por Competencias
(Elaborado por Cristian Chalá, 2016)

Luego, se puede observar un gráfico de los resultados de la evaluación de las destrezas del participante que se visualizan con color rojo, comparando con las destrezas que presenta el cargo evaluado, integradas de color amarillo.

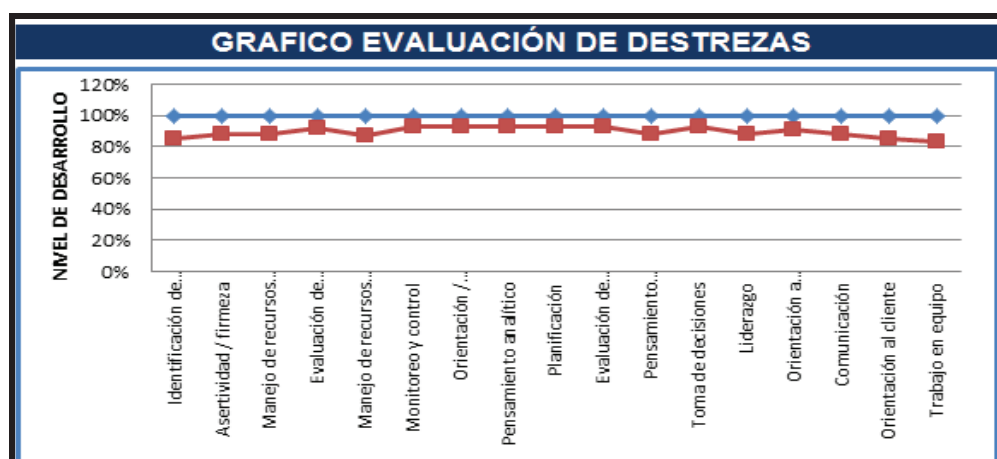


Figura 25 –Gráfico de los Resultados de Destrezas, Formulario de Resultados de Evaluación del Desempeño por Competencias
(Elaborado por Cristian Chalá, 2016)

Posterior, se integran los resultados de evaluación de los conocimientos. Que se menciona en la columna categoría. Luego se puede observar, la columna de competencia, el nombre de cada uno de los conocimientos. En la columna de requerimiento, se integra el valor de 100% integrado con color azul, ya que es el necesitado por cada uno de los cargos. En la siguiente columna resultados, se menciona el resultado obtenido para cada uno de los conocimientos integrada de color rojo. Por último en la parte inferior, se detalla el resultado promedio del cargo evaluado.

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN CONOCIMIENTOS			
CATEGORÍA	COMPETENCIA	REQUERIMIENTO	RESULTADO
CONOCIMIENTOS	Administración y gestión	100%	92,50%
CONOCIMIENTOS	Gestión de proyectos	100%	85,00%
CONOCIMIENTOS	Gestión de Mantenimiento	100%	95,00%
CONOCIMIENTOS	Gestión de Operación	100%	90,00%
CONOCIMIENTOS	Planificación estratégica	100%	90,00%
CONOCIMIENTOS	Leyes, gobierno y jurisprudencia	100%	82,50%
RESULTADO EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS		89,17%	

Figura 26 – Resultados de Conocimientos, Formulario de Resultados de Evaluación del Desempeño por Competencias
(Elaborado por Cristian Chalá, 2016)

Seguido, se puede observar un gráfico de los resultados de la evaluación de los conocimientos del participante que se visualiza con color rojo, comparando con los requerimientos que presenta el cargo evaluado con color azul.

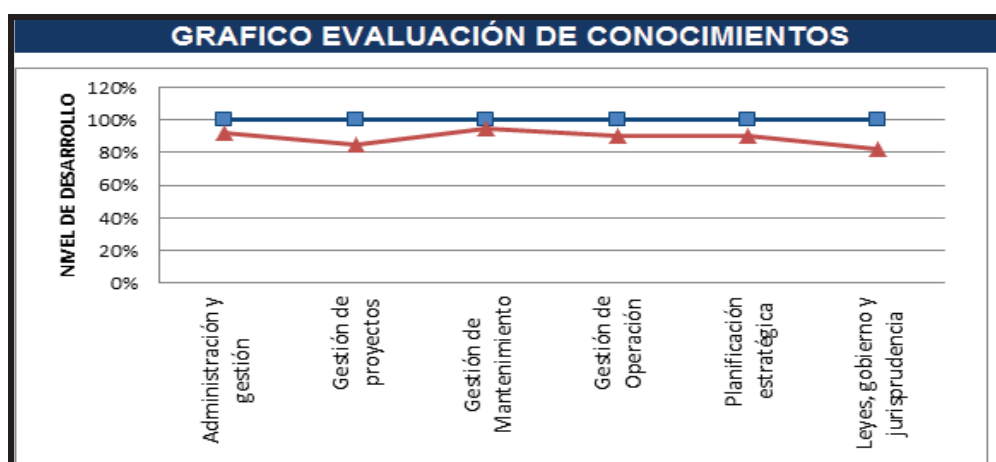


Figura 27 –Gráfico de los Resultados de Conocimientos, Formulario de Resultados de Evaluación del Desempeño por Competencias
(Elaborado por Cristian Chalá, 2016)

Por último en este formulario, se menciona el resultado global, donde se integra el resultados promedio de los conocimientos del cargo, que se le multiplica por el 40% de ponderación; y adicional se integra el resultado promedio de las destrezas, que se multiplica por la ponderación del 60%; la suma de los dos factores, brindan el resultado global de la evaluación del desempeño. Esta ponderación se mencionó en el acápite N° 3.2,2.1.2 Ponderación de Factores a Evaluar, del capítulo 3 Metodología. Al final se visualiza, las firmas de aceptaciones de las partes involucradas en el proceso.

RESULTADO GLOBAL		
De acuerdo a la Evaluación del Desempeño por Competencias, en la Unidad de Negocio Termopichincha, resultado obtenido en mi cargo:	Resultados Conocimientos	89,17%
	Ponderación Conocimientos	40,00%
	Total Evaluación Conocimientos	35,67%
	Resultados Destrezas	89,21%
	Ponderación Destrezas	60,00%
	Total Evaluación Destrezas	53,53%
89,19%		
Evaluado	Evaluador	Talento Humano
PARTICIPANTE N°1		

Figura 28 –Gráfico de los Resultados Global, Formulario de Resultados de Evaluación del Desempeño por Competencias

(Elaborado por Cristian Chalá, 2016)

Con ello, se menciona al Participante N°1 Subgerente de Producción. Se realizó la evaluación comparando en comparación con los requerimientos del cargo de Gerente de Unidad de Negocio, que se obtuvo los siguientes resultados:



Figura 29 – Resultado Evaluación de Desempeño Participante N°1 en comparación con el cargo de Gerente de Unidad de Negocio 1 de 2
(Elaborado por Cristian Chalá, 2016)



Figura 30 – Resultado Evaluación de Desempeño Participante N°1 en comparación con el cargo de Gerente de Unidad de Negocio 2 de 2
(Elaborado por Cristian Chalá, 2016)

Previo a mencionar el diseño del plan de entrenamiento y desarrollo individual para el Participante N°1, se detalla a continuación, el contenido del formulario.

En la parte superior del formulario, consta de los datos generales del servidor participante, es decir, el nombre, área, departamento cargo de desempeña, y cargo al que se requiere realizar el entrenamiento y desarrollo.


 PLAN DE DESARROLLO DE RESULTADOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS	
NOMBRES Y APELLIDOS DEL EVALUADO:	PARTICIPANTE N°1
ÁREA:	SUBGERENCIA DE PRODUCCIÓN
DEPARTAMENTO:	SUBGERENCIA DE PRODUCCIÓN
CARGO QUE DESEMPEÑA:	SUBGERENTE DE PRODUCCIÓN
CARGO QUE AL QUE SE REQUIERE LA PROMOCIÓN	GERENTE DE UNIDAD DE NEGOCIO

Figura 31 – Información General del participante, Formulario Plan de Desarrollo y Entrenamiento individual
(Elaborado por Cristian Chalá, 2016)

Luego, se detalla las competencias que presentan oportunidad de mejora. En la columna tipo de competencia, se describe el tipo de conocimiento y/o de destrezas. Posterior, en la columna competencia, se integra los nombres de cada una de las competencias; y por último, en la columna resultados se visualiza el resultado de las competencias a mejorar, acorde a lo estipulado en el resultado de evaluación por competencias, detallado en la figura 32 y 33.

COMPETENCIAS QUE PRESENTAN OPORTUNIDAD DE MEJORA		
TIPO COMPETENCIA	COMPETENCIA	RESULTADO
CONOCIMIENTO DE CARGO	Gestión de proyectos	85,00%
CONOCIMIENTO DE CARGO	Leyes, gobierno y jurisprudencia	82,50%
DESTREZA DE CARGO	Identificación de causas fundamentales	85,00%
DESTREZA DE CARGO	Manejo de recursos humanos	86,78%
DESTREZA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Liderazgo	87,75%

Figura 32 – Detalle de Competencias que presentan oportunidad de mejora, Formulario Plan de Desarrollo y Entrenamiento Individual
(Elaborado por Cristian Chalá, 2016)

Posterior, en sugerencias de desarrollo, en la columna tipo de competencia, se integra la clasificación; en la columna competencia se describe el nombre de cada una de ellas; en la columna subsiguiente fecha, se menciona el semestre del año entrante planificado; en la columna acción, se detalla la clasificación de acción a ejecutar; y, por último, en cada columna descripción de acción se detalla el nombre del desarrollo o entrenamiento a realizar.

SUGERENCIAS DE DESARROLLO				
TIPO COMPETENCIA	COMPETENCIA	FECHA	ACCIÓN	DESCRIPCIÓN DE ACCIÓN
CONOCIMIENTO DE CARGO	GESTIÓN DE PROYECTOS	PRIMER SEMESTRE	Curso / Taller	Certificación de Proyectos con PMI
		PRIMER SEMESTRE	Curso / Taller	Microsoft Project
	LEYES, GOBIERNO Y JURISPRUDENCIA	PRIMER SEMESTRE	Curso / Taller	Legislación en el Sector Público Estratégico
		PRIMER SEMESTRE	Curso / Taller	Responsabilidad de gestión pública
		PRIMER SEMESTRE	Asignar un mentor/coach	Participar en reuniones de meditaciones arbitrales de la Unidad de Negocio
DESTREZA DE CARGO	IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS FUNDAMENTALES	PRIMER SEMESTRE	Curso / Taller	Negociación gerencial y solución de conflictos
		PRIMER SEMESTRE	Asignar un mentor/coach	Identificar las cosas o eventos que deben ser cambiados para obtener un mejoramiento continuo
		PRIMER SEMESTRE	Curso / Taller	Negociación gerencial y solución de conflictos
	MANEJO DE RECURSOS HUMANOS	SEGUNDO SEMESTRE	Curso / Certificación	Certificación avanzada en liderazgo y habilidades gerenciales avanzado
		SEGUNDO SEMESTRE	Libro	Calidad Total en la dirección de Recursos humanos
		SEGUNDO SEMESTRE	Asignar un mentor/coach	Ejecutar un diagnóstico del personal a su cargo en base a los resultados de la evaluación
DESTREZA CORPORATIVA	LIDERAZGO	SEGUNDO SEMESTRE	Curso / Certificación	Certificación avanzada en liderazgo y habilidades gerenciales avanzado
		SEGUNDO SEMESTRE	Libro	La quinta disciplina
		SEGUNDO SEMESTRE	Libro	Los siete hábitos de la gente altamente efectiva

Figura 33 – Detalle de Sugerecias de Desarrollo, Formulario Plan de Desarrollo y Entrenamiento Individual
(Elaborado por Cristian Chalá, 2016)

Continuando, se puede visualizar los requerimientos de experiencia. Cada cargo presenta dos tipos de experiencia y el requerimiento de cada una de ellas, mencionadas en la columna Cargo. Luego se observa en la columna servidor, si el participante cumple o no con los requisitos establecidos.

REQUERIMIENTOS EXPERIENCIA		
CARGO: JEFE DE MANTENIMIENTO		SERVIDOR
EXPERIENCIA 1	5 años en cargos similares	NO APLICA
EXPERIENCIA 2	6 años en cargos de Subgerencias relacionadas con el área	6 Años en cargo de Jefe de Central, por el cual CUMPLE CON LOS REQUISITOS EXIGIDOS POR EL CARGO

Figura 34 – Detalle de Requerimientos de Experiencia, Formulario Plan de Desarrollo y Entrenamiento Individual
(Elaborado por Cristian Chalá, 2016)

Finalizando, se integra la política de la institución y las firmas de responsabilidad.

<p>Nota: Las acciones de desarrollo se ejecutarán acorde a lo planificado en el presente formulario; las necesidades de capacitación se ejecutarán previo a la validación del área involucrada con el Departamento de Talento Humano, conforme al presupuesto aprobado</p> <p>De acuerdo a la Evaluación del Desempeño por Competencias, en la Unidad de Negocio Termopichincha, se suscribe el presente plan de acción, y me comprometo a seguir las acciones establecidas</p>		
FIRMAS DE RESPONSABILIDAD		
_____	_____	_____
FIRMA EVALUADO	FIRMA EVALUADOR	TALENTO HUMANO

Figura 35 – Firmas de Responsabilidad, Formulario Plan de Desarrollo y Entrenamiento Individual
(Elaborado por Cristian Chalá, 2016)

Con ello, se menciona a continuación el desarrollo del plan de desarrollo y entrenamiento individual

Diseño del Plan de entrenamiento y desarrollo del participante N°1, contemplado en la figura 36:


 PLAN DE DESARROLLO DE RESULTADOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS				
NOMBRES Y APELLIDOS DEL EVALUADO:		PARTICIPANTE N°1		
ÁREA:		SUBGERENCIA DE PRODUCCIÓN		
DEPARTAMENTO:		SUBGERENCIA DE PRODUCCIÓN		
CARGO QUE DESEMPEÑA:		SUBGERENTE DE PRODUCCIÓN		
CARGO QUE AL QUE SE REQUIERE LA PROMOCIÓN		GERENTE DE UNIDAD DE NEGOCIO		
COMPETENCIAS QUE PRESENTAN OPORTUNIDAD DE MEJORA				
TIPO COMPETENCIA	COMPETENCIA			RESULTADO
CONOCIMIENTO DE CARGO	Gestión de proyectos			85,00%
CONOCIMIENTO DE CARGO	Leyes, gobierno y jurisprudencia			82,50%
DESTREZA DE CARGO	Identificación de causas fundamentales			85,00%
DESTREZA DE CARGO	Manejo de recursos humanos			86,78%
DESTREZA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Liderazgo			87,75%
SUGERENCIAS DE DESARROLLO				
TIPO COMPETENCIA	COMPETENCIA	FECHA	ACCIÓN	DESCRIPCIÓN DE ACCIÓN
CONOCIMIENTO DE CARGO	GESTIÓN DE PROYECTOS	PRIMER SEMESTRE	Curso / Taller	Certificación de Proyectos con PMI
		PRIMER SEMESTRE	Curso / Taller	Microsoft Project
	LEYES, GOBIERNO Y JURISPRUDENCIA	PRIMER SEMESTRE	Curso / Taller	Legislación en el Sector Público Estratégico
		PRIMER SEMESTRE	Curso / Taller	Responsabilidad de gestión pública
		PRIMER SEMESTRE	Asignar un mentor/coach	Participar en reuniones de mediciones arbitrales de la Unidad de Negocio
DESTREZA DE CARGO	IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS FUNDAMENTALES	PRIMER SEMESTRE	Curso / Taller	Negociación gerencial y solución de conflictos
		PRIMER SEMESTRE	Asignar un mentor/coach	Identificar las cosas o eventos que deben ser cambiados para obtener un mejoramiento continuo
		PRIMER SEMESTRE	Curso / Taller	Negociación gerencial y solución de conflictos
	MANEJO DE RECURSOS HUMANOS	SEGUNDO SEMESTRE	Curso / Certificación	Certificación avanzada en liderazgo y habilidades gerenciales avanzado
		SEGUNDO SEMESTRE	Libro	Calidad Total en la dirección de Recursos humanos
		SEGUNDO SEMESTRE	Asignar un mentor/coach	Ejecutar un diagnóstico del personal a su cargo en base a los resultados de la evaluación
DESTREZA CORPORATIVA	LIDERAZGO	SEGUNDO SEMESTRE	Curso / Certificación	Certificación avanzada en liderazgo y habilidades gerenciales avanzado
		SEGUNDO SEMESTRE	Libro	La quinta disciplina
		SEGUNDO SEMESTRE	Libro	Los siete hábitos de la gente altamente efectiva
REQUERIMIENTOS EXPERIENCIA				
CARGO: JEFE DE MANTENIMIENTO		SERVIDOR		
EXPERIENCIA 1	5 años en cargos similares	NO APLICA		
EXPERIENCIA 2	6 años en cargos de Subgerencias relacionadas con el área	6 Años en cargo de Jefe de Central, por el cual CUMPLE CON LOS REQUISITOS EXIGIDOS POR EL CARGO		
Nota: Las acciones de desarrollo se ejecutarán acorde a lo planificado en el presente formulario; las necesidades de capacitación se ejecutarán previo a la validación del área involucrada con el Departamento de Talento Humano, conforme al presupuesto aprobado				
De acuerdo a la Evaluación del Desempeño por Competencias, en la Unidad de Negocio Termopichincha, se suscribe el presente plan de acción, y me comprometo a seguir las acciones establecidas				
FIRMAS DE RESPONSABILIDAD				
FIRMA EVALUADO		FIRMA EVALUADOR		TALENTO HUMANO

Figura 36 – Plan de Entrenamiento Individual Participante N°1, en sucesión al cargo de Gerente de Unidad de Negocio (Elaborado por Cristian Chalá, 2016)

4.2.3 RESULTADOS GENERALES Y MATRIZ DE COMPARACIÓN DE LOS PARTICIPANTES

Realizado el diseño los planes de carrera y sucesión en base a los resultados de evaluación de desempeño, para los servidores considerado como posibles sucesores, se realizó la matriz de comparación entre los trabajadores en base a cada uno de los cargos considerados claves.

En primer lugar se menciona el cargo de Gerente de Unidad de Negocio, en el cual, se en el cual se puede observar, de los tres servidores que se realizó el plan de desarrollo individual, donde el Participante N°1 presenta mayor grado de desarrollo de destrezas, mismo que se representa en la Tabla N°23.

Tabla 23- Matriz de comparación de resultados Evaluación de Desempeño del cargo de Gerente de Unidad de Negocio

CARGO CLAVE	RESULTADO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	PARTICIPANTE
GERENTE UNIDAD DE NEGOCIO	89,19%	Participante N° 1
	86,87%	Participante N° 3
	78,31%	Participante N° 11

Elaborado por Cristian Chalá (2016)

En segundo lugar, presentamos el cargo de Subgerente de Producción, en el que participan cuatro servidores, siendo el participante N°3 el que se acerca al perfil comparado, con un resultado de 89,96%, contemplado en la tabla 24.

Tabla 24- Matriz de comparación de resultados Evaluación de Desempeño del cargo de Subgerente de Producción

CARGO CLAVE	RESULTADO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	PARTICIPANTE
SUBGERENTE DE PRODUCCIÓN	89,96%	Participante N° 3
	81,00%	Participante N° 6
	80,95%	Participante N° 11
	79,94%	Participante N° 9

Elaborado por Cristian Chalá (2016)

En tercer lugar, se menciona el cargo de Jefe de Central, existen tres trabajadores con grado de desarrollo de destrezas similares; sin embargo, el Participante N°6 tiene el mayor desarrollo de competencias; y, adicional cumple con la formación requerida para el cargo antes mencionado, que se puede observar en la tabla 25.

Tabla 25- Matriz de comparación de resultados Evaluación de Desempeño del cargo de Jefe de Central

CARGO CLAVE	RESULTADO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	PARTICIPANTE
JEFE DE CENTRAL	84,03%	Participante N° 6
	83,69%	Participante N° 11
	82,96%	Participante N° 9

Elaborado por Cristian Chalá (2016)

Por último se menciona al Jefe de Mantenimiento y al Jefe de Operación, donde en cada cargo existe la participación de un servidor, que cada uno de ellos cumple con los requisitos exigidos por el cargo, detallado en la siguiente figura.

Tabla 26- Matriz de comparación de resultados Evaluación de Desempeño del cargo de Jefe de Central y Jefe de Operación

CARGO CLAVE	RESULTADO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	PARTICIPANTE
JEFE DE MANTENIMIENTO	90,45%	Participante N° 15

CARGO CLAVE	RESULTADO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	PARTICIPANTE
JEFE DE OPERACIÓN	88,75%	Participante N° 17

Elaborado por Cristian Chalá (2016)

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Se presenta a continuación las conclusiones y recomendaciones, que intentan recoger las ideas más relevantes en la presente investigación.

5.1 CONCLUSIONES

La Unidad de Negocio Termopichincha, es de una de las trece Unidades de Negocio que conforman la Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP, es una entidad del Estado, pero en la administración del personal es autónoma y no bajo los lineamientos del Ministerio de Trabajo, ya que obedece a la Ley Orgánica de Empresas Públicas, que faculta al Directorio de la Institución, expedir normas internas de administración de talento humano, que regulará los mecanismos de ingreso, ascenso, promoción, régimen disciplinario, vacaciones y remuneraciones para el talento humano.

Se integran conceptos de direccionamiento estratégico, planificación estratégica, mapa estratégico, balanced scorecard, y otros aspectos relacionados con el objetivo central del estudio, cuyo propósito busca visualizar de manera general las necesidades de la organización. Sobre la base de esta caracterización se plantean los temas de talento humano, que permiten obtener los insumos para desarrollar el plan de carrera y el plan de sucesiones.

Respecto al talento humano, se revisaron algunos modelos, definiéndose como el útil para la investigación, aquel que se relaciona con la Administración de Talento Humano por Competencias; el mismo que resultó de la integración de los modelos planteados por la empresa Alfredo Paredes y Asociados y Martha Alles.

El presente trabajo, responde a necesidades y pedido expreso de las autoridades de turno de la entidad caso de estudio, en concreto del Departamento de Mantenimiento y Operación de la Subgerencia de Producción; como respuesta al

crecimiento paulatino y no planificado del ingreso de personal (en menos de dos años se pasó 100 a 700 servidores). Para el efecto, se siguió los lineamientos del Modelado de Perfiles por Competencias (MPC), de propiedad intelectual de la Empresa Ecuatoriana Alfredo Paredes & Asociados, metodología implementada a partir del año 2006, en la entidad caso de estudio.

La determinación de las actividades esenciales, se hizo con el apoyo del Teorema de Pareto, es decir, el 20% de las actividades más importantes brindan el 80% de resultados. En base a estas actividades esenciales, se integran para cada una varios conocimientos y destrezas. Adicionalmente a los cargos de gerencias y cargos de mando medio, se incorporan destrezas de direccionamiento estratégico y destrezas corporativas, que son transversales para todos los cargos de la Institución; a este resultado se le denomina Matriz de Competencias, que brinda el insumo principal para la realización de evaluaciones del desempeño.

El aspecto central del estudio que se refiere al plan de la carrera, considera aspectos relacionados con el análisis y determinación de rutas de carrera de manera horizontal y/o vertical, en base a los requerimientos de los cargos. Por su parte, la planeación de la sucesión, contribuye a la determinación de los cargos claves, producto de las necesidades organizacionales; y, también coadyuva a la identificación de servidores que presenten alto potencial a y elevado desempeño. Estos insumos apalancan el diseño de planes de entrenamiento y desarrollo específicos, a través de comparación de los requisitos exigidos por los cargos determinados claves, con las competencias que presentan los servidores.

Los resultados que se presentan no son definitivos, debido a la naturaleza de la Unidad de Negocio Termopichincha, de la Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP, (Empresa Pública Estratégica), que requiere seguir lineamientos, que estos pueden cambiar, de acuerdo a los intereses del sector y la dinámica social y económica.

La realidad de los cargos analizados, permitieron determinar que los servidores tienen el conocimiento y destrezas necesarios; por lo tanto, en un futuro podrían ascender a cargos gerenciales, no obstante su relación con la entidad sería de libre designación y remoción, con las consecuencias que estos significarían.

Como resultado del trabajo efectuado, el servidor “Participante N°1”, quien fuese ascendido durante el tiempo en que se hizo la investigación al cargo de Gerente de Unidad, de una de las Unidades de Negocio de la Corporación eléctrica del Ecuador. El servidor “Participante N°3”, fue promovido al cargo de Subgerente de Producción de una de las Unidades de Negocio de la Corporación Eléctrica del Ecuador. Los “Participantes N°6 y N°17” fueron ascendidos al nivel inmediato superior en la Unidad de Negocio Termopichincha.

5.2 RECOMENDACIONES

Es muy necesario de que cada entidad, en función de sus particularidades y necesidades, diseñe diccionarios de conocimientos y destrezas de cargos, alienados a los diferentes departamentos y secciones administrativas y operativas; considerando el contexto, especificidad, ubicación geográfica, condiciones de trabajo, presupuesto, niveles de conflicto, niveles de comunicación y concertación, etc.

Fomentar una cultura organizacional que propicie estrategias de retención servidores con alto potencial y relevante desempeño, como proceso continuo y de largo plazo, a través de las acciones de capacitación y entrenamiento, producto de los planes de desarrollo individual, que la Unidad de Negocio considere conveniente. Además implementar otro tipo de incentivos no económicos orientados a motivar y comprometer a los servidores.

Diseñar planes de carrera y sucesión denominado en “Y”, a fin de establecer rutas de desarrollo para servidores especializados en la parte técnica (asesores) y de aquellos como colaboradores que se desarrollen en actividades gerenciales o

administrativas (mandos medios y gerenciales), para todos los departamentos y secciones de la Unidad de Negocio Termopichincha. Esto permitiría que los servidores con fuerte formación y orientación hacia el campo técnico, cuenten con niveles de decisión y remuneraciones similares a los más altos cargos administrativos o gerenciales.

Establecer recursos y equipamiento suficiente, así como responsables en el proceso del seguimiento y ejecución de los planes de desarrollo individual, a fin de medir el desempeño, insumo vital de los planes de carrera y de sucesiones.

Si bien se la muestra investigada comprende los servidores de los departamentos de Mantenimiento y Operación de la Subgerencia de Producción, es en concordancia con los resultados de la evaluación del desempeño mayor al 80%; existe la necesidad de realizar y ejecutar pruebas a los demás trabajadores (evaluación del desempeño menor a 80%), a fin de identificar probables colaboradores que presenten alto potencial y elevado desempeño y con ello realizar diseños de planes de carrera y sucesión, lo que permitiría contar con un mayor número de servidores candidatos a ocupar cargos de mayor responsabilidad.

REFERENCIAS

- Adams, J. Yoder, J. (1985). *Effective Leadership for Women and Men*. Nueva Yersi: Ablex Publishing Corporation.
- Alfredo Paredes y Asociados. (2000). *Administración de Recursos Humanos por Competencias*. Quito.
- Alfredo Paredes y Asociados. (2009). *Gerenciamiento de Recursos Humanos por Competencias*. Quito.
- Alfredo Paredes y Asociados. (2013). *Gestión del Talento Humano por Competencias*. Quito.
- Alles. (2002). Desempeño por Competencias. En Alles, *Desempeño por Competencias* Buenos Aires: Granica.
- Alles. (2005). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. (pág. 137) Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Alles. (2006). *Desempeño por Competencias*. México: Granica.
- Alles. (2009). Construyendo el Talento Humano. Buenos Aires: Granica.
- Alles. (2009). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. *Gestión por Competencias* (pág. 68). Buenos Ares: Granica.
- Alles. (2009). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. *Gestión por Competencias* (pág. 120). Buenos Ares: Granica.
- Alles. (2009). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. *Gestión por Competencias* (pág. 206). Buenos Ares: Granica.
- Alles. (2009). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Alles. (2011). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos* (pág. 72). Buenos Aires: Granica.
- Amaya. (2004). *Gerencia, Planeación & Estrategia*.
- Barnard, C. (1971). *As funcioes do executivo*. Sao Paulo: Atlas.
- Blake, R. R., y Mouton, J. S. (1980). *El nuevo grid gerencial*. México:

Editorial Diana.

Bernal, C.A. (2006). *Metodología de la Investigación* (pág. 58). México: Pearson Educación.

Bohlander, Snel, Sherman (2001). *Administración de Recursos Humanos*. México. Thomson Learning.

Bohlander, Snel, Sherman (2001). *Administración de Recursos Humanos* (pág. 215). México. Thomson Learning.

Bohlander George. Snell Scott (2010). *Administración de Recursos Humanos*. México. Cengage Learning.

Chiavetano. (2004). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: Mac Graw Hill.

Chiavenato. (2007). *Gestión del Talento Humano* (pág. 387). México: Mc Graw Hill.

Chiavenato. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Mc Graw Hill.

Chiavenato. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.

Chiavenato. (2011). *El Capital Humano de las Organizaciones*. México: Mc Graw Hill.

Chiavenato. (2011). *El Capital Humano de las Organizaciones* (pág. 366). México: Mc Graw Hill.

Cierto. (2000). *Administración Moderna*. Bogotá: Prentice Hall.

Corporación Eléctrica del Ecuador, CELEC EP. (2016). *Administración de Talento Humano*. Cuenca.

Davis. (2004). *Administración del Personal y Recursos Humanos*. México: Mac Graw Hill.

De Cenzo David, Stephen Robbins. (2003). *Administración de Recursos Humanos*. Madrid. McGraw Hill.

Dessler. (1997). *Human Resource Management*. Nueva York: Prentice Hall.

Dessler Gary y Varela Ricardo. (2004). *Administración de Recursos Humanos*. Enfoque latinoamericano. México. Prentice Hall.

Escalante, Juan. (2007). *Guía de Planificación Estratégica*. Quito: Universidad Central del Ecuador 2007.

Fredd. (2003). *Administración Estratégica*.

- Goleman. (1999). *La Inteligencia Emocional*. Buenos Aires: Javier Vergara Editor.
- González. (1996). *Instrumentos de la Educación Basada en Competencias*. Viena: Limusa.
- Harrington. J. (2001). *Mejoramiento de los Procesos en la Empresa*. Bogotá: McGraw Hill.
- Hellriegel Don. John W. Slocum, Jr. (2010). *Comportamiento Organizacional*. México. Cengage Learnin.
- Hernández Roberto, Fernández Carlos & Batista María. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.
- Jiménez. (2008). *El Valor de los Valores en las Organizaciones*.
- Kaplan, Roberts S. & Norton David P. (1996). *The Balanced Scorecard*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, Roberts S. & Norton David P. (2001). *La Organización Enfocada en la Estrategia*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kirkpatrick. (1994). *Evaluating Training Programs., The Four Levels*. San Francisco: Koehler.
- López Javier Fernández. (2009). *Gestión por Competencias*. Madrid. Prentice Hall.
- Mariño. (2001). *Gerencia de Procesos*. Bogotá: Ediciones Alfaomega.
- Mertens, Leonardo. (1998). *Competencia Laboral*. Montevideo: OIT.
- McClelland, D. (1973). *Studies in motivation*. Nueva York. Appleton – Century – Crofts.
- McClelland, D. (1999). *Human Motivation*. Cambridge: University Press.
- Milkovich. G, Boudreau, J. (1994). *Dirección y Administración de Recursos Humanos*. Toronto. Pearson Education
- Moreno Villegas J. (2001). *Certificación de Competencias Laborales*. Quito.
- Pereda Santiago. Berrocal Francisca (2001). *Técnicas de Gestión de Recursos Humanos*. Madrid. Centro de Estudios Ramón Areces.
- Pérez Van Morlegan Luis. Ayala Juan Carlos. (2012). *La Gestión Moderna en Recursos Humanos*. Buenos Aires. Eudeba.

- Rodriguez. (2001). *Selección Efectiva del Personal Basada en Competencias*. Caracas: Mac Graw Hill.
- Secretaría Nacional de la Administración Pública (2016), *Perspectivas del Sector Público Ecuatoriano*.
- Spencer, S. Y. (1993). *Competence at work, models for superior performance*. Nueva York: John Wiley & Sons.
- Spencer, S. & Spencer. (1994). *Competence at Work*. Nueva York: Wiley.
- Unidad de Negocio Termopichincha, CELEC EP. (2013). *Resumen de antecedentes Termopichincha*. Quito.
- Unidad de Negocio Termopichincha, CELEC EP. (2013). *Reseña Histórica*. Quito.
- The Botton Line T.B.L. (2012). *Seminario de Técnicas de Coaching para Desarrollar el Talento de Alto Potencial*. Aden Business School. Quito: Seminarium.
- Wayne Mondy y Noe Robert. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. México. Prentice Hall.
- Willian B, Werther Jr, Keith Davis. (2000). *Administración del Personal y Recursos Humanos* (pág. 268). México. McGraw Hill Interamericana.
- Willian B, Werther Jr, Keith Davis. (2008). *Administración del Personal y Recursos Humanos*. México. McGraw Hill Interamericana.
- Yulk, G. (2002). *Leadership in Organization*. Nueva Yersi: Pretince Hall Internacional Inc.
- Zaccaro, S. (2001). *The Nature of Executive Leadership*. Washington D.C.: American Psychological Association.

ANEXOS

ANEXO A - Metodología para el levantamiento y/o determinación y/o actualización de perfiles por actividades y competencias de CELEC EP

Para la identificación, actualización y/o determinación de las competencias laborales, se utiliza el Método de Modelado de Perfiles por Competencias (MPC). Este método sirve para elaborar perfiles integrales competencia laboral de cargos, áreas u otras unidades (procesos, equipos, etc.), e identificar criterios de rendimiento.

Las siglas MPC, significan:

- ✓ M: Modelado
- ✓ P: Perfiles
- ✓ C: Competencias

El objetivo general del método general MPC, es recolectar datos necesarios para implementar un sistema de Recursos Humanos basado en competencias.

Objetivos del Método MPC

- ✓ Identificar las actividades esenciales del puesto (criterio de rendimiento superior);
- ✓ Levantar el perfil por competencias del puesto (desglosado en conocimientos y destrezas).

NOMBRE DEL CARGO

Denominación otorgada al cargo dentro de la Corporación, según nombramiento y designación establecida por la Subdirección de Talento Humano y aprobado por la Gerencia General.

MISIÓN DEL CARGO

Descripción o razón del ser de lo esencial de las actividades, funciones y responsabilidades, que corresponden a cada cargo.

Para facilitar la definición de la misión del cargo, se debe preguntar:

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

Verbos recomendados para definir la misión del cargo:

GERENCIALES	JEFATURAS	ESPECIALISTAS / SUPERVISORES	ASISTENCIALES AUXILIARES
Definir	Formular	Ejecutar	Ayudar
Planificar	Coordinar	Elaborar	Cooperar
Controlar	Evaluar	Realizar	
Organizar	Supervisar	Colaborar	
Dirigir		Operar	

Registrar la información en la Sección **“Misión del cargo”**.

ACTIVIDADES DEL CARGO

Las actividades del cargo se lo realizarán utilizando técnicas como; levantamiento de información, encuestas o entrevistas, dependiendo del tipo de cargo a documentar.

Para la descripción de actividades se deberá considerar lo siguiente:

- En la redacción de una actividad se necesita empezar con un verbo en infinitivo (revisar, planear, ingresar, participar, colaborar, entre otras.); posterior, se necesita describir el objeto del verbo (qué / quién). En la siguiente tabla, se puede observar algunos ejemplos ilustrativos:

Verbo indicativo	Objeto del Verbo (qué / quién)
Participar	en las reuniones del área
Atender	clientes que llegan al mostrador
Elaborar	balances de la situación general
Redactar	Actividades de los puestos
Inspeccionar	calidad de productos

- No usar dos o más verbos consecutivos, salvo que sean actividades inseparables;
- No utilizar frecuencia, adverbios, adjetivos calificativos y criterios de eficacia;
- No utilizar verbos que impliquen macro actividades, se recomienda desglosarlos sin llegar a detalles mínimos como por ejemplo:

- Cumplir, lograr, ya que estos verbos están relacionados con resultados.
- Procesar, administrar, tramitar, estos verbos implican una serie de actividades.
- Pensar, conocer, estos verbos son relacionados con conductas no observables

METODOLOGÍA PARA VALORAR LAS ACTIVIDADES DEL CARGO, E IDENTIFICAR LAS ESENCIALES.

a. Significado de una actividad esencial:

Tiene un mayor impacto para la consecución de los objetivos estratégicos de la Corporación, y que genera resultados que agregan valor. Adicionalmente, demanda las principales competencias del cargo (conocimientos, destrezas, aptitudes, entre otras).

b. Valoración de una actividad esencial

Las escalas que se presentan a continuación, sirven para valorar las actividades e identificar las esenciales donde:

F = frecuencia.

CO = consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada.

CM = complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad.

Factores / definición	Para aplicar esta escala hágase la siguiente pregunta
Frecuencia: (F) es la periodicidad con la que se realiza la actividad.	¿Con qué frecuencia se ejecuta esta actividad?
Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada: (CO) qué tan graves son las consecuencias por no ejecutar la actividad o un incorrecto desempeño.	¿Qué tan graves son las consecuencias por no ejecutar la actividad o un incorrecto desempeño?
Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad: (CM) se refiere al grado de esfuerzo intelectual y/o físico; y, al nivel de conocimientos y destrezas requeridas para desempeñar la actividad.	¿Qué tanto esfuerzo supone desempeñar la actividad? o, alternativamente: ¿Requiere el desempeño de esta actividad un elevado grado de conocimientos y destrezas?

c. Escala de los Factores

Grado	Frecuencia (F)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CO)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la Corporación en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la Corporación	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (Bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

Por ejemplo: Cargo: Asistente de Recursos Humanos de la Empresa XYZ

Describir todas las actividades que ejecuta el cargo, luego calificarlas en las columnas F, CO, CM, Total; de acuerdo a la tabla “Escala de los Factores”.

Ejemplo: Asistente de Recursos Humanos		Valoración de las actividades para establecer las esenciales			
		F	CO	CM	Total
Actividades del cargo					
1.	Publicar anuncios de contratación de empleo	2	3	2	8
2.	Llamar a agencias de empleo y consultoras.	3	3	2	9
3.	Difundir anuncios de reclutamiento interno.	2	3	2	8
4.	Recibir hojas de vida de los aspirantes.	5	3	2	11

Ejemplo: Asistente de Recursos Humanos		Valoración de las actividades para establecer las esenciales			
		F	CO	CM	Total
Actividades del cargo					
5.	Evaluar hojas de vida de los aspirantes.	3	4	3	15
6.	Solicitar datos faltantes de las hojas de vida.	3	4	2	11
7.	Informar sobre la indagación de referencias.	3	3	2	9
8.	Colaborar en la selección de métodos de evaluación.	3	3	3	12
9.	Convocar a los candidatos a entrevista.	3	4	1	7
10.	Aplicar las pruebas de evaluación a los candidatos.	4	4	3	16
11.	Entrevistar los candidatos en la fase preliminar.	4	3	4	16
12.	Elaborar reportes de evaluación de pruebas y entrevistas.	3	3	5	18

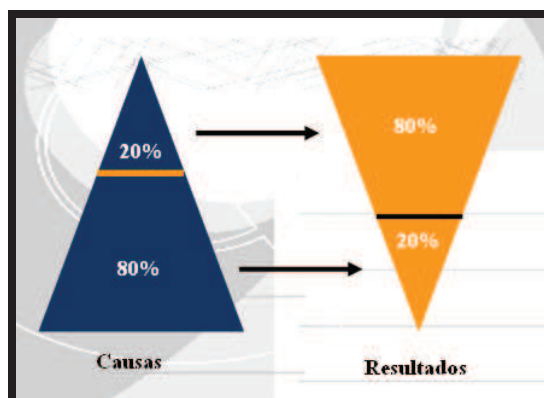
FORMULA PARA VALORAR LAS ACTIVIDADES (columna Total) Y ESTABLECER LAS ESENCIALES

$$\text{Total} = (\text{CO} \times \text{CM}) + \text{F}$$

Identificación las actividades esenciales:

Se identificarán las actividades esenciales de acuerdo a los siguientes parámetros:

1. El concepto de “actividades esenciales” es una aplicación del principio de Pareto en los puestos de trabajo; es decir, que el veinte por ciento (20%), de las actividades más importantes son las esenciales y brindarán un resultado global del cargo, en relación al ochenta por ciento (80%) del resto de actividades.



2. Las 3,4 o 5 actividades con las puntuaciones totales más altas son las esenciales.
3. El número máximo de actividades esenciales será de 5.

Todas las actividades (nuevas, actualizadas y anteriores vigentes) deben registrarse en la “Actividades del cargo” del formulario Perfil de Descripción de Actividades y Competencias, de acuerdo a su puntaje total, colocando las actividades esenciales al inicio.

Una vez identificadas las actividades esenciales, éstas deben también ser registradas en el numeral correspondiente a las “Actividades esenciales y matriz de competencias”, en la columna de actividades esenciales en orden descendente, acorde al puntaje obtenido

Nota: En el caso de que un cargo tuviere varias actividades con el mismo puntaje y considerando que se tiene más de 4 o 5 actividades esenciales, se necesitará ejecutar nuevamente la calificación y si todavía presentan el mismo resultado, se deberá escoger una de ellas, identificando cuál de ellas es la más importante, de acuerdo a la experiencia del experto del cargo.

Como se muestra a continuación:

Ejemplo: Asistente de Recursos Humanos	Valoración de las actividades para establecer las esenciales			
	Actividades del cargo	F	CO	CM
1. Publicar anuncios de contratación de empleo	2	3	2	8
2. Llamar a agencias de empleo y consultoras.	3	3	2	9
3. Difundir anuncios de reclutamiento interno.	2	3	2	8
4. Recibir hojas de vida de los aspirantes.	5	3	2	11
5. Evaluar hojas de vida de los aspirantes.	3	4	3	15
6. Solicitar datos faltantes de las hojas de vida.	3	4	2	11
7. Informar sobre la indagación de referencias.	3	3	2	9
8. Colaborar en la selección de métodos de evaluación.	3	3	3	12
9. Convocar a los candidatos a entrevista.	3	4	1	7
10. Aplicar las pruebas de evaluación a los candidatos.	4	4	3	16
11. Entrevistar los candidatos en la fase preliminar.	4	3	4	16
12. Elaborar reportes de evaluación de pruebas y entrevistas.	3	3	5	18

4. Ordenar las actividades de mayor a menor puntaje en orden descendente, como se muestra a continuación:

#	Actividades Esenciales
1	Elaborar reportes de evaluación de pruebas y entrevistas.
2	Aplicar las pruebas de evaluación a los candidatos.
3	Entrevistar los candidatos en la fase preliminar.
4	Evaluar hojas de vida de los aspirantes

5. Otra consideración importante, inmerso de las actividades esenciales, es lo relacionado con la Matriz de competencias, en la cual, se encuentran establecidos los “Conocimientos académicos, destrezas técnicas y conductuales”

METODOLOGÍA PARA IDENTIFICAR CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS, DESTREZAS DE CARGO

- a. **Conocimientos Académicos:** son el conjunto de informaciones adquiridas vía educación formal, capacitación y análisis de la información.

Ejemplos:

- Periodismo
- Matemáticas
- Marketing
- Contabilidad
- Metrología

El registro se lo realizará en la columna de “**Conocimientos Académicos**”, para cada actividad esencial, un máximo de tres conocimientos académicos. Cabe señalar que algunas actividades no requieren de conocimientos académicos; y un mismo conocimiento, se puede repetir en varias actividades.

- b. **Destrezas de cargo:** Son comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de alguna actividad específica

Ejemplo:

- Operación de equipos
- Negociación

Para una mejor elección de la destreza, cada actividad esencial, necesita verificar cual es la interrelación primaria, con las siguientes alternativas:

Personas (P)	Cosas (C)	Datos (D)
La ejecución de la actividad implica interactuar con personas (individuales o en grupo).	La ejecución de la actividad implica interactuar con cosas. Incluye: equipos, materiales, herramientas, maquinarias, vehículos, sustancias y cualquier tipo de materia prima tangible.	La ejecución de la actividad implica interactuar con datos o informaciones: Incluye: datos numéricos, textos, estadísticas, informaciones provenientes de cualquier fuente y datos de sistemas informatizados.

Una vez seleccionada la interrelación primaria, en la tabla de Plantilla de destrezas descritas, se puede visualizar la siguiente clasificación: (C) cosas, (P) personas y (D) datos. Con ello se facilita la selección de la misma.

Ejemplo:

Actividad	Interacción	
Colaborar y verificar balances de la Empresa.	Esta actividad se interrelaciona con Datos.	Para determinar que destreza tiene esta actividad, referirse a la Plantilla de Destrezas descritas en el Anexo No.1, en la parte de destrezas requeridas por interactuar con Datos y seleccionar la definición que más se aproxime.

Registrar en la "Matriz de Competencias", en la columna de cargo: para cada actividad un mínimo de una, hasta máximo tres; una o más destrezas pueden repetirse en varias actividades.

c. Destrezas Corporativas

Se encuentran directamente relacionados a la capacidad de orientar los propios intereses y comportamientos hacia la consecución de los objetivos estratégicos y operativos de la CELEC EP. A continuación se enuncia de forma general las destrezas:

- **Orientación a resultados**

Actúa de manera inmediata cuando son necesarias decisiones importantes para cumplir con los objetivos organizacionales.

- **Orientación al Cliente**

Mantener la predisposición en la comprensión y satisfacción de las necesidades y exigencias de los clientes internos y externos en el presente y futuro.

- **Comunicación**

Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva y exponer aspectos positivos.

- **Trabajo en equipo**

Orientar su trabajo a lograr la cooperación con otros, ser parte de un equipo y trabajar juntos para lograr objetivos comunes.

d. Destrezas de Direccionamiento Estratégico

Estas destrezas están direccionadas a desarrollar y a proyectarse al cumplimiento y a la superación de las estrategias Corporativas y se aplicaran para cargos de libre remoción y mandos medios. A continuación se enuncia de forma general las destrezas de direccionamiento estratégico, para mayor detalle, ver Anexo No. 03

- **Pensamiento estratégico**

Conocer y comprender la naturaleza de la corporación y su contexto, determinar de manera oportuna las fortalezas y debilidades institucionales, así como los cambios del entorno, a fin de identificar oportunidades y amenazas para el sector y buscar las mejores estrategias.

- **Toma de decisiones**

Capacidad de elegir entre varias alternativas, aquellas que son más viables para la consecución de los objetivos, basándose en un análisis exhaustivo de los posibles efectos y riesgos así como posibilidades de implantación.

- **Liderazgo**

Orientar a la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, para el logro de los objetivos estratégicos, inspirado en los valores institucionales

METODOLOGÍA PARA ESTABLECER LA EDUCACIÓN FORMAL Y CAPACITACIÓN ADICIONAL REQUERIDAS PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO.

Para establecer la Educación Formal Requerida, necesaria para el cargo, realizar la siguiente pregunta:

¿Para ocupar el cargo, que nivel de educación mínima se necesita?

Nivel de Educación Formal	Título
Bachiller (Secundaria completa)	
Carrera universitaria incompleta	
Carrera técnica	
Carrera tecnológica	
Carrera universitaria incompleta	
Tercer Nivel (Carrera universitaria completa)	X
Post grados: Cuarto Nivel Diplomado/especialización Maestría Doctorado	

Registrar la información en la sección “Educación formal requerida”.

Para establecer la capacitación adicional requerida, necesaria para el cargo, realizar la siguiente pregunta:

¿Qué curso, seminario, taller, pasantía, necesita el cargo?

Registrar la información en la Sección “**Capacitación Opcional Requerida**”.

Curso
Administración de Talento Humano por Competencias

METODOLOGÍA PARA ESTABLECER LA EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA EN EL DEPARTAMENTO O EN POSICIONES SIMILARES

¿Qué tipo de experiencia laboral necesita el cargo?

Experiencia Laboral Requerida
Tiempo de Experiencia
<input type="checkbox"/> Un año
<input type="checkbox"/> Dos años
<input type="checkbox"/> Tres años
<input type="checkbox"/> Cuatro años
<input type="checkbox"/> Cinco años

Registrar la información en la Sección “**Experiencia Laboral Requerida**” el número de años.

Nota: Posiciones similares se concibe en el presente documento, como cargos con igual o equivalente responsabilidad en el área, considerando las diferentes perspectivas en lo referente a la administración de talento humano que manejan las diferentes empresas tanto públicas como privadas.

ANEXO B - Diccionario de Destrezas

¿Qué es un diccionario de Destrezas?

Es un conjunto de destrezas tanto técnicas como conductuales identificadas en base a los actividades esenciales de los cargos, en que en el que se menciona la clasificación, conceptos y comportamientos.

Clasificación de las Destrezas

En el diccionario se va encontrar las destrezas clasificadas de acuerdo a la siguiente clasificación:

- Destrezas requeridas por interactuar con Datos
- Destrezas requeridas por interactuar con Personas
- Destrezas requeridas por actuar con Cosas
- Destrezas requeridas por interacción Mixta
- Destrezas Corporativas
- Destreza de Desarrollo Estratégico

Esta clasificación se la puede observar en el Anexo A, en la Metodología para el levantamiento y/o determinación y/o actualización de perfiles por actividades y competencias de CELEC EP.

En primer lugar mencionamos a las Destrezas Corporativas, que se encuentran directamente relacionados a la capacidad de orientar los propios intereses y comportamientos hacia la consecución de los objetivos estratégicos y operativos de la CELEC EP. A continuación se enuncia de forma general las destrezas organizacionales:

DESTREZAS CORPORATIVAS		
DESTREZAS	CONCEPTO	COMPORTAMIENTOS
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	Actuar de manera inmediata cuando son necesarias decisiones importantes para cumplir con los objetivos organizacionales	1 Brinda apoyo y da el ejemplo en términos de preocuparse por la mejor calidad y eficiencia de los procesos de trabajo y de los servicios brindados
		2 Es perseverante en el alcance de sus metas y objetivos
		3 Cumple con los objetivos y metas planificadas
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Mantener la predisposición en la comprensión y satisfacción de las necesidades y exigencias de los clientes internos y	1 Escucha y muestra empatía ante las necesidades de los clientes tanto externos como internos
		2 Atiende cordialmente a los clientes internos y externos

DESTREZAS CORPORATIVAS			
DESTREZAS	CONCEPTO	COMPORTAMIENTOS	
	externos en el presente y futuro	3	Identifica con precisión los requerimientos de los clientes internos y externos
COMUNICACIÓN	Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva y exponer aspectos positivos	1	Comunica sus ideas en forma clara, eficiente y fluida logrando que sus clientes internos y externos entiendan el mensaje
		2	Escucha atentamente intentando comprender los diferentes puntos de vista de los clientes internos y externos
		3	Comunica de modo considerado, abierto y preciso, configurando el mensaje para cumplir las necesidades de su audiencia
TRABAJO EN EQUIPO	Orientar su trabajo a lograr la cooperación con otros, ser parte de un equipo y trabajar juntos para lograr objetivos comunes	1	Coordina sus tareas con los demás miembros de su equipo
		2	En equipos de trabajo realiza aportes considerables
		3	Ofrece ayuda a los demás

Las Destrezas de Dirección Estratégica, se encuentran encaminadas a desarrollar y a proyectarse al cumplimiento y a la superación de las estrategias Corporativas y se aplicaran para cargos de libre remoción y mandos medios. A continuación se enuncia de forma general las destrezas de direccionamiento estratégico:

DESTREZAS DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO			
DESTREZAS	CONCEPTO	COMPORTAMIENTOS	
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	Conocer y comprender la naturaleza de la corporación y su contexto, determinar de manera oportuna las fortalezas y debilidades institucionales, así como los cambios del entorno, a fin de identificar oportunidades y amenazas para el sector y buscar las mejores estrategias	1	Cuenta con un gran conocimiento de la corporación y su contexto que le permite visualizar el futuro, centra sus acciones y tiene convicción para alcanzar las metas
		2	Integra las diversas variables para lograr una visión global de lo actual y futuro
		3	Comprende los cambios en el entorno y las oportunidades y amenazas del mercado
TOMA DE DECISIONES	Capacidad de elegir entre varias alternativas, aquellas que son más viables para la consecución de los objetivos, basándose en un análisis exhaustivo de los posibles efectos y riesgos así como posibilidades de implantación	1	Toma decisiones para resolver todos los asuntos de su ámbito de gestión
		2	Toma decisiones claras cuando la situación lo exige
		3	Toma decisiones valorando los pro y los contra
LIDERAZGO	Orientar a la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, para el logro de los objetivos estratégicos, inspirado en los valores institucionales	1	Realiza seguimiento de la ejecución de las actividades y brinda retroalimentación a sus colaboradores
		2	Hace que las personas realicen su trabajo de la mejor forma posible
		3	Establece claramente las directrices y objetivos del grupo

Las destrezas de cargo, se clasifican en el presente diccionario, en tres tipos, en base a la interrelación primaria con la actividad esencial, en Datos (D), Personas (P), Cosas (C) y Mixta, interrelación con dos o las tres antes mencionadas.

Para las destrezas de Datos, la ejecución de la actividad implica interactuar con datos o informaciones: Incluye: datos numéricos, textos, estadísticas, informaciones provenientes de cualquier fuente y datos de sistemas informatizados. A continuación se mencionan:

DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON DATOS			
DESTREZAS	CONCEPTO	COMPORTAMIENTOS	
Aprendizaje activo	Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias.	1	Demuestra adquisición de nuevos conocimientos / destrezas.
		2	Aprende de su trabajo / experiencia.
		3	Modifica su conducta / actitudes como resultado del aprendizaje.
Comprensión lectora	Comprender oraciones y párrafos escritos en documentos de trabajo.	1	Demuestra haber leído y comprendido el contenido de los documentos previamente enviados
		2	Comprende la información escrita que se le envía.
		3	Realiza preguntas que demuestran comprensión de documentos escritos previamente enviados.
Destreza matemática	Utilizar las matemáticas para solucionar problemas.	1	Utiliza las matemáticas para desarrollar su trabajo.
		2	Demuestra habilidad con las operaciones matemáticas básicas.
		3	Aplica con efectividad las matemáticas requeridas por su trabajo.
Destrezas científicas	Utilizar métodos científicos para solucionar problemas.	1	Aplica el método científico para desarrollar su trabajo / proyectos.
		2	Ejecuta sus trabajos / proyectos según una metodología científica.
		3	Utiliza conceptos científicos para sustentar sus trabajos / proyectos.
Escritura	Comunicarse en forma efectiva por escrito con otras personas.	1	Redacta documentos comprensibles.
		2	Escribe con claridad y estructura.
		3	Se comunica efectivamente por escrito.
Estrategias de aprendizaje	Utilizar varios enfoques o alternativas en el aprendizaje o enseñanza de nuevos temas.	1	Enseña a los demás con efectividad.
		2	Comparte sus conocimientos y habilidades.
		3	Muestra interés en la formación de los demás.
Evaluación de ideas	Evaluar el probable éxito de una idea con relación a las demandas de la situación.	1	Selecciona las mejores alternativas antes de emprender una acción.
		2	Demuestra criterio para escoger las mejores opciones o alternativas.
		3	Escoge las alternativas más eficientes para ejecutar un trabajo.
Evaluación de sistemas organizacionales	Observar diferentes indicadores del rendimiento de un sistema	1	Verifica la fiabilidad de los datos / indicadores sobre el rendimiento de la organización.
		2	Estudia los datos relativos al desempeño de la organización o sus componentes antes de emprender una acción.

DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON DATOS		
DESTREZAS	CONCEPTO	COMPORTAMIENTOS
	organizacional, teniendo en cuenta su exactitud.	3 Recopila datos / información / indicadores de diversa naturaleza para evaluar el rendimiento de la organización o sus componentes.
Evaluación de soluciones	Observar y evaluar los éxitos logrados en la solución de problemas e identificar las lecciones aprendidas o redirigir esfuerzos.	1 Propone sugerencias útiles cuando se le pide que revise alguna cuestión.
		2 Sugiere modificaciones pertinentes a la ejecución de un proceso / proyecto / trabajo.
		3 Revisa la efectividad de sus soluciones.
Formular una visión	Desarrollar una imagen sobre cómo debería trabajar un sistema organizacional en condiciones ideales.	1 Transmite con efectividad su visión de las cosas.
		2 Describe escenarios de acción ideal pero factible.
		3 Realiza su trabajo con una finalidad en mente.
Generación de Ideas	Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas.	1 Genera alternativas innovadoras para la solución de problemas.
		2 Propone nuevas maneras de considerar una situación / problema.
		3 Aporta con ideas / propuestas útiles para el trabajo.
Identificación de causas fundamentales	Identificar las cosas o eventos que deben ser cambiados para lograr un cambio a nivel organizacional.	1 Identifica las causas de fondo que afectan el rendimiento de la organización o sus componentes.
		2 Promueve cambios positivos para la organización.
		3 Determina las cosas que deben cambiarse para lograr cambios organizacionales significativos.
Identificar consecuencias ulteriores	Determinar las consecuencias a largo plazo en la organización por un cambio en las operaciones o actividades.	1 Menciona las consecuencias positivas o negativas que puede tener una acción potencial para la organización.
		2 Identifica cómo pueden verse afectados sistemas / personas si se efectúan ciertos cambios o acciones.
		3 Toma en cuenta las consecuencias que se pueden generar a largo plazo en la organización por cambiar o modificar actividades / estructuras / recursos.
Manejo de recursos financieros	Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos.	1 Prepara presupuestos financieros que reflejan comprensión de las necesidades de las áreas.
		2 Asigna recursos financieros, previo conocimiento y evaluación de las necesidades de los solicitantes.
		3 Ofrece guías / sugerencias para el uso óptimo de los recursos financieros.
Manejo del tiempo	Manejar el propio tiempo y el de los demás.	1 Aprovecha productivamente el tiempo.
		2 Organiza su trabajo evitando perder el tiempo.
		3 Realiza sus tareas dentro de límites razonables de tiempo.
Organización de la información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.	1 Organiza con criterio técnico la información que maneja / recopila.
		2 Clasifica datos / información con criterio técnico.
		3 Ordena / clasifica / organiza información de modo adecuado.
Organización de sistemas	Diseñar tareas, estructuras y flujos	1 Diseña procesos eficientes de trabajo.
		2 Busca la efectividad eliminando la burocracia.

DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON DATOS		
DESTREZAS	CONCEPTO	COMPORTAMIENTOS
	de trabajo.	3 Establece procedimientos para la generación de resultados eficaces.
Pensamiento analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	1 Descompone los problemas complejos en unidades más pequeñas.
		2 Cuando analiza detalles no pierde de vista el todo.
		3 Detecta relaciones / patrones en los datos que analiza.
Pensamiento conceptual	Aplicar o crear nuevos conceptos para la solución de problemas complejos.	1 Aplica sus conocimientos para resolver problemas complejos.
		2 Formula soluciones técnicas para resolver los problemas.
		3 Discute los problemas de trabajo en términos técnico – profesionales.
Pensamiento crítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.	1 Cuando analiza las acciones / trabajo de otros menciona tanto los puntos fuertes como los débiles.
		2 Cuando comenta las acciones / trabajo de otros lo hace de una manera constructiva.
		3 Identifica con objetividad los aspectos positivos y negativos de una propuesta / enfoque.
Percepción de sistemas y entornos	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.	1 Percibe cambios internos o del entorno que pueden tener efectos en la organización.
		2 Identifica condiciones internas o del entorno que afectan el rendimiento de la organización.
		3 Toma en cuenta variables internas o del entorno antes de emprender una acción.
Planificación	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea.	1 Planifica las acciones / proyectos que va a emprender.
		2 Trabaja organizadamente, sin improvisaciones de última hora.
		3 Su trabajo se ajusta a un plan o esquema previamente establecido.
Recopilación de información	Conocer cómo localizar e identificar información esencial.	1 Indaga lo necesario hasta obtener la información requerida.
		2 No espera que le manden información, sino que la busca activamente.
		3 Cuando necesita información persiste hasta obtenerla.
Síntesis / Reorganización	Reorganizar la información para lograr una mejor aproximación a problemas y tareas.	1 Organiza / estructura la información para facilitar el análisis.
		2 Proporciona una estructura / orden a la información que maneja.
		3 Optimiza el análisis ordenando / simplificando la información.

Para las destrezas de Personas (P), la ejecución de la actividad implica interactuar con personas (individuales o en grupo). A continuación se detallan:

DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON PERSONAS		
DESTREZAS	CONCEPTO	COMPORTAMIENTOS
Hablado	Hablar con los demás de manera clara y comprensible.	1 Cuando habla se expresa con claridad.
		2 Utiliza un lenguaje comprensible.
		3 Adapta su lenguaje según el grupo al que se dirige
Instrucción	Enseñar a otros cómo realizar alguna tarea.	1 Comparte abiertamente sus conocimientos.
		2 Fomenta en los demás la adquisición de nuevos conocimientos y destrezas.
		3 Enseña a los demás cuando es necesario.
Negociación	Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos.	1 En los conflictos, promueve la reconciliación de diferencias.
		2 Cuando negocia, obtiene acuerdos mutuamente aceptables.
		3 Busca obtener consensos para fortalecer acuerdos, minimizar diferencias, etc.
Percepción social (empatía)	Darse cuenta de las reacciones de los demás y comprender por qué reaccionan de esa manera.	1 Comprende las necesidades de las personas a las que sirve / ayuda.
		2 Demuestra sensibilidad / comprensión con los problemas de los demás.
		3 Trata con cortesía y respeto a los demás.
Persuasión	Persuadir a otras personas para que vean las cosas de manera diferente.	1 Persuade eficazmente a los demás para trabajar por metas comunes.
		2 Utiliza argumentos de peso para vender sustentar ideas / proyectos.
		3 Recalca los puntos clave de sus ideas para obtener respaldo.
Asertividad / firmeza	Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defender con firmeza las convicciones.	1 Defiende con firmeza sus convicciones / puntos de vista.
		2 Se opone con firmeza cuando se amenaza el cumplimiento de objetivos de trabajo.
		3 Expresa sus desacuerdos con claridad explicando sus razones.
Construcción de relaciones	Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas.	1 Establece activamente una red de contactos personales, claves para su trabajo.
		2 Amplía su red de contactos sociales relevantes para el trabajo.
		3 Genera un ambiente favorable para las relaciones interpersonales duraderas.
Escucha activa	Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas.	1 Escucha activamente a los demás.
		2 En las conversaciones no interrumpe a los demás.
		3 Sus acciones toman en cuenta las opiniones de los demás.

DESTREZAS PARA INTERACTUAR CON PERSONAS		
DESTREZAS	CONCEPTO	COMPORTAMIENTOS
Manejo de recursos humanos	Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identificar los mejores para la realización de un trabajo.	1 Establece con precisión las necesidades de personal para la realización de un trabajo / proyecto.
		2 Identifica a los mejores para la realización de un trabajo / proyecto.
		3 Proporciona guías / instrucciones para orientar el trabajo de los demás.

Para las destrezas de Cosas (C), la ejecución de la actividad implica interactuar con cosas. Incluye: equipos, materiales, herramientas, maquinarias, vehículos, sustancias y cualquier tipo. A continuación se detallan:

DESTREZAS PARA INTERACTUAR COSA		
DESTREZAS	CONCEPTO	COMPORTAMIENTOS
Análisis de operaciones	Analizar demandas y requerimientos de producto para crear un diseño.	1 Identifica las soluciones técnicas para resolver o mejorar el desempeño de un equipo / sistema.
		2 Sugiere cambios útiles para optimizar la operación de equipos / sistemas / maquinaria.
		3 Establece con precisión los requerimientos en materia de equipos / sistemas / maquinarias.
Comprobación	Conducir pruebas y ensayos para determinar si los equipos, programas de computación o procedimientos están funcionando correctamente.	1 Conduce con efectividad pruebas / ensayos para evaluar el correcto funcionamiento de equipos / sistemas, procesos.
		2 Comprueba la efectividad de equipos / programas informáticos, procesos de manera apropiada.
		3 Verifica que equipos / software / procesos / programas informáticos operen de manera apropiada.
Control de operaciones	Observar medidores, dispositivos, paneles u otros indicadores para comprobar si una máquina o equipo funciona correctamente.	1 Revisa con efectividad los indicadores / medidores de máquinas / equipos.
		2 Inspecciona el funcionamiento de máquinas / equipos / operaciones.
		3 Monitorea la operación de máquinas / equipos observando sus indicadores de rendimiento.
Detección de averías	Determinar qué causa un error de operación y decidir qué hacer al respecto.	1 Aplica procedimientos técnicos para detectar fallas / averías en equipos / sistemas / maquinarias.
		2 Cuando revisa un equipo / sistema / maquinaria detecta con precisión el problema técnico.
		3 Localiza la falla / avería de un equipo / sistema / maquinaria con efectividad.
Diseño de tecnología	Generar o adaptar equipos y tecnología para atender las necesidades del usuario.	1 Diseña tecnologías o soluciones aplicables y útiles para la organización.
		2 Adapta con efectividad métodos / tecnologías para la organización.
		3 Propone tecnologías / soluciones útiles para la organización.

DESTREZAS PARA INTERACTUAR COSA			
DESTREZAS	CONCEPTO	COMPORTAMIENTOS	
Inspección de productos	Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos.	1	Revisa que los productos / servicios desarrollados cumplan con las especificaciones técnicas.
		2	Dedica tiempo para revisar que los servicios / productos cumplan con criterios de calidad.
		3	Conduce pruebas / ensayos para comprobar que los productos / servicios están listos para ser entregados a los clientes.
Instalación	Instalar equipos, maquinaria, cableado o programas que cumplan con las especificaciones requeridas.	1	Instala los equipos / cables / computadoras de acuerdo a las especificaciones técnicas.
		2	Demuestra habilidad en la instalación de equipos / computadoras / cables.
		3	Los equipos / computadoras / cables que instala funcionan correctamente.
Manejo de recursos materiales	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos.	1	Controla el buen uso de los recursos materiales (equipos, herramientas, etc.).
		2	Asigna recursos materiales, previo conocimiento y evaluación de las necesidades de los solicitantes.
		3	Ofrece guías / sugerencias para el uso óptimo de los recursos materiales.
Mantenimiento de equipos	Ejecutar rutinas de mantenimiento y determinar cuándo y qué tipo de mantenimiento es requerido.	1	Previene el daño de equipos / maquinaria / sistemas realizando rutinas oportunas de mantenimiento.
		2	Proporciona mantenimiento oportuno a los equipos / sistemas / maquinaria.
		3	El mantenimiento que da a equipos / sistemas / maquinarias es realizado correctamente.
Operación y Control	Controlar la operación de equipos o sistemas.	1	Opera el equipo / maquinaria / herramientas según las especificaciones técnicas.
		2	Cuida la maquinaria / equipo / herramientas de manera apropiada.
		3	Maneja equipos / maquinaria / herramientas con efectividad.
Reparación	Reparar máquinas o sistemas utilizando las herramientas necesarias.	1	Repara equipos / sistemas / maquinaria con efectividad
		2	Demuestra habilidad en la reparación de equipos / sistemas / maquinarias.
		3	Arregla según las especificaciones técnicas equipos / sistemas / maquinarias

Para las destrezas de Mixta, la ejecución de la actividad implica interactuar con cosas y/o personas y/o datos, puedes dos o tres. A continuación se detallan:

DESTREZAS PARA INTERACTUAR DE MANERA MIXTA		
DESTREZAS	CONCEPTO	COMPORTAMIENTOS
Identificación de problemas (P, C, D)	Identificar la naturaleza de un problema.	1 Detecta la problemática de una situación.
		2 Identifica las causas de los problemas.
		3 Las soluciones que propone atacan la raíz de los problemas.
Monitoreo y control (P, C, D)	Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.	1 Controla el avance de los trabajos.
		2 Realiza seguimiento de las actividades / proyectos que emprende.
		3 Verifica el cumplimiento de las fases de un proyecto / trabajo.
Programación (D, C)	Elaborar programas de computación para varios propósitos.	1 Desarrolla aplicaciones informáticas útiles para el área / organización.
		2 Desarrolla aplicaciones de software efectivos.
		3 Demuestra habilidad en la programación de sistemas informáticos.

ANEXO C - Descripción de cargos claves determinados

Descripción del cargo Gerente de Unidad de Negocio

• Actividades del Cargo

Actividades del Cargo	FR	CE	CM	Total	Esencial
Coordinar el talento humano de la Unidad de Negocio, conforme al alcance de la delegación que para el efecto le otorgue el gerente general de la CELEC EP	5	5	5	30	SI
Dirigir la Unidad de Negocio, velar por su eficiencia empresarial e informar al gerente general sobre los resultados de la gestión en cuanto a la aplicación de las políticas y de los resultados de los planes, proyectos y presupuesto, en ejecución o ya ejecutados	5	5	5	30	SI
Dirigir los requerimientos y recursos específicos de la Unidad de Negocio hacia la gerencia general de CELEC EP	5	5	5	30	SI
Cumplir y hacer cumplir las disposiciones en materia de contratación de obras, bienes y servicios, incluidos los de consultoría, observando las disposiciones de la ley orgánica de empresas publicas	5	5	5	30	SI
Ejecutar el plan operativo y el presupuesto de la Unidad de Negocio, de conformidad con las directrices del gerente general de CELEC EP	5	5	5	30	SI
Cumplir y hacer cumplir las disposiciones emitidas por el directorio y el gerente general de CELEC EP	5	5	5	30	NO
Presentar y contestar reclamos de carácter administrativo de la corporación	5	5	5	30	NO
Representar a la Unidad de Negocio a su cargo, ante cualquier entidad privada o pública, ante cualquier autoridad y o persona, especialmente las del orden administrativo, contencioso-administrativo, contencioso-tributario	5	5	5	30	NO
Suscribir los convenios y contratos de la Unidad de Negocio de conformidad con los montos de atribución aprobados por el	5	5	5	30	NO

Actividades del Cargo	FR	CE	CM	Total	Esencial
directorio de CELEC EP					
Realizar otras actividades que le asigne el directorio, el gerente general de CELEC EP, o las que estén previstas en la ley y el reglamento respectivo	4	5	5	29	NO
Realizar la consolidación de la información de la gestión de la Unidad de Negocio a su cargo para la respectiva rendición de cuentas del gerente general de CELEC EP	4	5	5	29	NO
Suscribir los convenios y contratos de uso común o de adhesión aprobados en la corporación, cuyo objeto es la prestación de servicios a los clientes internos o externos de la Unidad de Negocio	3	5	5	28	NO
Realizar otras actividades inherentes al cargo, solicitadas por la jefatura correspondiente	5	4	4	21	NO

• **Matriz de competencias**

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas de Cargo
Coordinar el talento humano de la Unidad de Negocio, conforme al alcance de la delegación que para el efecto le otorgue el gerente general de la CELEC EP	Administración y gestión Leyes, gobierno y jurisprudencia Planificación estratégica	Manejo de recursos humanos Monitoreo y control Asertividad / firmeza
Dirigir la Unidad de Negocio, velar por su eficiencia empresarial e informar al gerente general sobre los resultados de la gestión en cuanto a la aplicación de las políticas y de los resultados de los planes, proyectos y presupuesto, en ejecución o ya ejecutados	Administración y gestión Planificación estratégica	Asertividad / firmeza Instrucción Manejo de recursos financieros

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas de Cargo
Dirigir los requerimientos y recursos específicos de la Unidad de Negocio hacia la gerencia general de CELEC EP	Leyes, gobierno y jurisprudencia	Pensamiento analítico Manejo de recursos humanos Evaluación de sistemas organizacionales
Cumplir y hacer cumplir las disposiciones en materia de contratación de obras, bienes y servicios, incluidos los de consultoría, observando las disposiciones de la ley orgánica de empresas publicas	Administración y gestión Leyes, gobierno y jurisprudencia	Asertividad / firmeza Orientación / asesoramiento Monitoreo y control
Ejecutar el plan operativo y el presupuesto de la Unidad de Negocio, de conformidad con las directrices del gerente general de CELEC EP	Administración y gestión Planificación estratégica	Asertividad / firmeza Manejo de recursos financieros Monitoreo y control

• Destrezas de Direccionamiento Estratégico

N°	Destrezas Direccionamiento Estratégico
1	Pensamiento estratégico
2	Toma de decisiones
3	Liderazgo

• Destrezas Corporativas

N°	Destrezas de corporativas
1	Orientación a resultados
2	Comunicación

N°	Destrezas de corporativas
3	Orientación al cliente
4	Trabajo en equipo

- **Educación Formal Requerida**

Nivel de Formación	Detalle
Tercer Nivel	Ingeniería Eléctrica, Electrónica, Mecánica o afines

- **Experiencia Requerida**

- c) **Alternativa 1**

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	5 años
2. Especificidad de la experiencia:	En cargos similares

- d) **Alternativa 2**

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	6 años
2. Especificidad de la experiencia:	En cargos de dirección relacionadas con el área

Descripción del cargo Subgerente de Producción

• Actividades del Cargo

Actividades del Cargo	FR	CE	CM	Total	Esencial
Planificar y coordinar la ejecución del objetivos de la producción	5	4	4	21	SI
Controlar y evaluar la aplicación de las actividades de producción	5	4	4	21	SI
Verificar índices de producción	4	4	4	20	SI
Coordinar con la gerencia las políticas y metas para alcanzar los objetivos de producción	4	4	4	20	SI
Realizar el estudio, evaluación y proponer reformas en los procesos de producción	3	4	4	19	NO
Establecer el suministro de energía en comunidades aisladas del sistema nacional interconectado	3	4	4	19	NO
Dirigir proyectos y programas de mejora continua de procesos de infraestructura técnica en las centrales de generación	3	4	4	19	NO
Dirigir proyectos y programas de mejora continua de los procesos de disponibilidad y confiabilidad de todas las centrales	3	4	4	19	NO
Participar en la gestión y cumplimiento de proyectos, programas, metas e indicadores establecidos en la herramienta destinadas para el efecto bajo su responsabilidad	2	4	4	18	NO
Establecer el cumplimiento de metas propuestas	4	4	3	16	NO
Establecer normas y especificaciones técnicas para la contratación de bienes y servicios necesarios para los procesos productivos	1	3	3	10	NO
Coordinar las actividades de auditorías internas y organismos de control	1	4	2	9	NO
Realizar otras actividades inherentes al cargo, solicitadas por la jefatura correspondiente	5	2	2	9	NO

• **Matriz de competencias**

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas de Cargo
Planificar y coordinar la ejecución del objetivos de la producción	Planificación estratégica Generadores eléctricos Dirección de talento humano	Planificación Monitoreo y control Generación de ideas
Controlar y evaluar la aplicación de las actividades de producción	Motores de combustión interna Planificación estratégica	Organización de sistemas Formular una visión
Verificar índices de producción	Equipos de generación térmica Generadores eléctricos Mercado eléctrico mayorista	Inspección de productos Inspección de productos Evaluación de sistemas organizacionales
Coordinar con la gerencia las políticas y metas para alcanzar los objetivos de producción	Planificación estratégica Administración y gestión	Planificación Pensamiento analítico Negociación

• **Destrezas de Direccionamiento Estratégico**

N°	Destrezas Direccionamiento Estratégico
1	Pensamiento estratégico
2	Toma de decisiones
3	Liderazgo

- **Destrezas Corporativas**

N°	Destrezas de corporativas
1	Orientación a resultados
2	Comunicación
3	Orientación al cliente
4	Trabajo en equipo

- **Educación Formal Requerida**

Nivel de Formación	Detalle
Tercer Nivel	Ingeniería Mecánica, Eléctrica, Electromecánica o afines

- **Experiencia Requerida**

- a) **Alternativa 1**

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	5 años
2. Especificidad de la experiencia:	En cargos similares

- b) **Alternativa 2**

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	5 años
2. Especificidad de la experiencia:	En cargos de Jefaturas, relacionadas con el área

Descripción del cargo Jefe de Central

• Actividades del Cargo

Actividades del cargo	FR	CE	CM	Total	Esencial
Aprobar los programas de mantenimiento y operación de las centrales a su cargo	5	5	5	30	SI
Coordinar las actividades de operación y mantenimiento de las centrales a su cargo	4	5	5	29	SI
Aprobar los procedimientos técnicos para la operación y mantenimiento de unidades de generación y sistemas auxiliares	3	5	5	28	SI
Supervisar y monitorear la ejecución de las actividades del personal a cargo	3	5	5	28	SI
Coordinar y apoyar en el entrenamiento y desarrollo de destrezas técnicas del personal a cargo	3	5	5	28	SI
Participar en la elaboración del presupuesto de las centrales de la región a su cargo	3	5	5	28	NO
Revisar la planificación y autorizar los requerimientos y/o egresos de combustibles, lubricantes, repuestos, y de bienes, servicios, obras y consultoría de las centrales a su cargo	4	4	5	24	NO
Diseñar e implementar mejoras en la infraestructura de los procesos técnicos en las centrales de generación	3	4	5	23	NO
Diseñar e implementar proyectos y programas de mejora continua de procesos para incrementar o mantener alta disponibilidad y confiabilidad de todas las centrales	3	4	5	23	NO
Establecer y controlar el cumplimiento de objetivos, programas, proyectos e indicadores establecidos en la Planificación Operativa Anual (POA) de las centrales bajo su responsabilidad	4	4	4	20	NO
Realizar otras actividades inherentes al cargo, solicitadas por la jefatura correspondiente	1	4	4	17	NO

• **Matriz de competencias**

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas de Cargo
Aprobar los programas de mantenimiento y operación de las centrales a su cargo	Manuales de operación y mantenimiento Sistemas auxiliares Equipos de generación	Orientación asesoramiento / Planificación Pensamiento analítico
Coordinar las actividades de operación y mantenimiento de las centrales a su cargo	Manuales de operación y mantenimiento Generadores eléctricos Equipos de generación	Planificación Pensamiento analítico Orientación asesoramiento /
Aprobar los procedimientos técnicos para la operación y mantenimiento de unidades de generación y sistemas auxiliares	Sistemas de generación eléctrica Manuales de operación y mantenimiento Sistemas auxiliares	Planificación Manejo del tiempo Pensamiento conceptual
Supervisar y monitorear la ejecución de las actividades del personal a cargo	Supervisión de personal Generadores eléctricos Equipos de generación	Manejo de recursos humanos Monitoreo y control Asertividad / firmeza
Coordinar y apoyar en el entrenamiento y desarrollo de destrezas técnicas del personal a cargo	Técnicas de enseñanza pedagógica Gestión de mantenimiento Gestión de operación	Hablado Orientación asesoramiento / Instrucción

• **Destrezas de Direccionamiento Estratégico**

N°	Destrezas Direccionamiento Estratégico
1	Pensamiento estratégico
2	Toma de decisiones

N°	Destrezas Direccionamiento Estratégico
3	Liderazgo

- **Destrezas Corporativas**

N°	Destrezas de corporativas
1	Orientación a resultados
2	Comunicación
3	Orientación al cliente
4	Trabajo en equipo

- **Educación Formal Requerida**

Nivel de Formación	Detalle
Tercer Nivel	Ingeniería Eléctrica, Mecánica, Electromecánica o afines

- **Experiencia Requerida**

- a) **Alternativa 1**

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	4 años
2. Especificidad de la experiencia:	En cargos similares

- b) **Alternativa 2**

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	5 años
2. Especificidad de la experiencia:	En cargos de Jefaturas de sección relacionadas con el área

Descripción del cargo Jefe de Mantenimiento

• Actividades del Cargo

Actividades del Cargo	FR	CE	CM	Total	Esencial
Coordinar la ejecución de los mantenimientos mecánico, eléctrico, electrónico, control automático, civil, metrología de las Centrales a cargo	5	5	5	30	SI
Aprobar planes y programas de mantenimiento mecánico, eléctrico, electrónico, control automático, civil, metrología de las Centrales a cargo	5	4	4	21	SI
Supervisar trabajos de rehabilitación de los motores y sistemas auxiliares	2	4	4	18	SI
Coordinar la supervisión de mantenimiento mecánico y eléctrico de los grupos y equipos de la Centrales de generación	1	5	3	16	SI
Formular informes de estado de equipos periódicos y específicos	2	4	3	14	NO
Participar en los procesos de adquisición proyectos de mejoramiento especificaciones pliegos delegaciones administración	1	3	4	13	NO
Atender clientes externos y proveedores	4	3	2	10	NO
Colaborar con el área de adquisiciones para la comprar de repuestos, equipos y materiales	4	3	2	10	NO
Realizar pruebas especiales	4	3	2	10	NO
Apoyar en la elaboración de procedimientos instructivos de área	4	3	2	10	NO
Coordinar la programación y ejecución de las actividades de mantenimiento mecánico y eléctrico con las otras áreas	4	3	2	10	NO
Realizar otras actividades inherentes al cargo, solicitadas por la jefatura correspondiente	5	2	2	9	NO

• **Matriz de competencias**

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas de Cargo
Coordinar la ejecución de los mantenimientos mecánico, eléctrico, electrónico, control automático, civil, metrología de las Centrales a cargo	Mantenimiento industrial Sistemas Auxiliares Motores de generación	Planificación Monitoreo y control Generación de ideas
Aprobar planes y programas de mantenimiento mecánico, eléctrico, electrónico, control automático, civil, metrología de las Centrales a cargo	Planificación estratégica Motores de generación	Planificación Monitoreo y control Evaluación de sistemas organizacionales
Supervisar trabajos de rehabilitación de los motores y sistemas auxiliares	Gestión de Mantenimiento Sistemas Auxiliares	Monitoreo y control Operación y Control Orientación / Asesoramiento
Coordinar la supervisión de mantenimiento mecánico y eléctrico de los grupos y equipos de la Centrales de generación	Supervisión de personal Gestión de Mantenimiento	Planificación Monitoreo y control Manejo de Recursos Humanos

• **Destrezas de Direccionamiento Estratégico**

N°	Destrezas Direccionamiento Estratégico
1	Pensamiento estratégico
2	Toma de decisiones
3	Liderazgo

- **Destrezas Corporativas**

N°	Destrezas de corporativas
1	Orientación a resultados
2	Comunicación
3	Orientación al cliente
4	Trabajo en equipo

- **Educación Formal Requerida**

Nivel de Formación	Detalle
Tercer Nivel	Ingeniería Mecánica, Eléctrica, Electromecánica, o afines

- **Experiencia Requerida**

- a) **Alternativa 1**

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	4 años
2. Especificidad de la experiencia:	En cargos similares

- b) **Alternativa 2**

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	5 años
2. Especificidad de la experiencia:	En cargos de Especialistas / Supervisores, relacionadas con el área

Descripción del cargo Jefe de Operación

• Actividades del Cargo

Actividades del Cargo	FR	CE	CM	Total	Esencial
Coordinar la ejecución de maniobras especiales tanto en condiciones normales como de emergencia de sistemas internos que conforman la central y en caso de maniobras que afecten al sistemas nacional interconectado con el Cenace	5	5	4	25	SI
Dar solución a problemas operativos relativos a disponibilidad de sistemas y equipos a través de toma de decisiones	5	4	4	21	SI
Monitorear y coordinar el suministro y transporte de combustible	5	5	3	20	SI
Revisar los procedimientos para la operación y monitoreo de las centrales	2	4	4	18	SI
Controlar el uso y la calidad del combustible	5	3	3	14	NO
Realizar informes periódicos y ocasionales de operación de las centrales	2	3	3	11	NO
Coordinar con el área de mantenimiento para la realización de mantenimientos programados y correctivos	4	3	2	10	NO
Dar soporte en los procesos de contratación	2	3	2	8	NO
Apoyar en la coordinación procesos de entrenamiento y capacitación del personal del área	2	2	3	8	NO
Disponer directrices necesarias para la ejecución de actividades	4	2	2	8	NO
Participar en proyectos de mejora tanto operativos como estratégicos tanto en el desarrollo de especificaciones técnicas como administración de contratos	1	2	3	7	NO
Realizar otras actividades inherentes al cargo, solicitadas por la jefatura correspondiente	5	1	1	6	NO

• **Matriz de competencias**

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas de Cargo
<p>Coordinar la ejecución de maniobras especiales tanto en condiciones normales como de emergencia de sistemas internos que conforman la central y en caso de maniobras que afecten al sistemas nacional interconectado con el Cenace</p>	<p>Normativa legal del sector eléctrico</p> <p>Sistemas eléctricos de potencia</p>	<p>Identificación de problemas</p> <p>Pensamiento analítico</p> <p>Monitoreo y control</p>
<p>Dar solución a problemas operativos relativos a disponibilidad de sistemas y equipos a través de toma de decisiones</p>	<p>Operación de plantas térmicas</p> <p>Gestión de operación</p>	<p>Generación de ideas</p> <p>Evaluación de soluciones</p>
<p>Monitorear y coordinar el suministro y transporte de combustible</p>	<p>Combustibles</p> <p>Planificación estratégica</p> <p>Equipos de generación térmica</p>	<p>Análisis de operaciones</p> <p>Planificación</p>
<p>Revisar los procedimientos para la operación y monitoreo de las centrales</p>	<p>Gestión de calidad</p> <p>Procedimientos de operación</p> <p>Operación de sistemas eléctricos de potencia</p>	<p>Pensamiento conceptual</p> <p>Síntesis / reorganización</p>

• **Destrezas de Direccionamiento Estratégico**

N°	Destrezas Direccionamiento Estratégico
1	Pensamiento estratégico
2	Toma de decisiones
3	Liderazgo

- **Destrezas Corporativas**

N°	Destrezas de corporativas
1	Orientación a resultados
2	Comunicación
3	Orientación al cliente
4	Trabajo en equipo

- **Educación Formal Requerida**

Nivel de Formación	Detalle
Tercer Nivel	Ingeniería Mecánica, Eléctrica, Electromecánica, o afines

- **Experiencia Requerida**

- a) **Alternativa 1**

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	4 años
2. Especificidad de la experiencia:	En cargos similares

- b) **Alternativa 2**

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	5 años
2. Especificidad de la experiencia:	En cargos de Especialistas / Supervisores, relacionadas con el área

ANEXO D - Cuestionario del Test del Grid Gerencial

Instrucciones: A continuación se describen varios aspectos sobre el comportamiento de una persona en relación al liderazgo. Conteste a cada una de ellas de acuerdo con la manera que usted actúa en su grupo o en la organización que usted pertenece. Pon una (X) en la letra que describa la forma en que usted actúa en cada una de las siguientes situaciones que se indican:

La equivalencia de las letras es la siguiente:

S= Siempre R= Raramente O = Ocasionalmente

F= Frecuente N= Nunca

PREGUNTA		RESPUESTA				
1	Es probable que fuera el portavoz del grupo?	S	F	O	R	N
2	Auspicia que se trabaje horas extras?	S	F	O	R	N
3	Da a los miembros total libertad en su trabajo?	S	F	O	R	N
4	Exige que todos sigan los mismos procedimientos?	S	F	O	R	N
5	Permite que los miembros usen su propio criterio para resolver problemas?	S	F	O	R	N
6	Insiste que su grupo aventaje a los demás que compiten con él?	S	F	O	R	N
7	Habla en representación del grupo?	S	F	O	R	N
8	Presiona a los miembros para logra un trabajo más eficiente?	S	F	O	R	N
9	Pone a prueba sus ideas en el grupo?	S	F	O	R	N
10	Trabajaría muy duro para conseguir un ascenso?	S	F	O	R	N
11	Deja que los miembros hagan su trabajo de acuerdo a lo que ellos creen que es la mejor manera?	S	F	O	R	N
12	Puede tolerar demora o indecisión?	S	F	O	R	N
13	Habla por el grupo delante de visitas?	S	F	O	R	N
14	Mantiene en trabajo un ritmo acelerado?	S	F	O	R	N
15	Deja que los miembros o empleados trabajen por su cuenta?	S	F	O	R	N
16	Arregla los conflictos que se produjeron en el grupo?	S	F	O	R	N
17	Le ahogan lo detalles?	S	F	O	R	N
18	Representa al grupo en reuniones con personas de fuera?	S	F	O	R	N
19	Le desagrada que los miembros actúen libremente?	S	F	O	R	N
20	Decide lo que debe hacerse y como se lo debe hacer?	S	F	O	R	N
21	Urge una mayor producción en su trabajo?	S	F	O	R	N

PREGUNTA		RESPUESTA				
22	Delega a los miembros la autoridad que usted debería mantener?	S	F	O	R	N
23	Salen los trabajo generalmente tal como los esperaba?	S	F	O	R	N
24	Permite un alto grado de iniciativa al grupo?	S	F	O	R	N
25	Designaría a miembros del grupo para tareas específicas?	S	F	O	R	N
26	Está dispuesto a hacer cambios?	S	F	O	R	N
27	Pide que los miembros del grupo usen buen criterio	S	F	O	R	N
28	Confía en que los miembros del grupo usen buen criterio?	S	F	O	R	N
29	Programa el trabajo que deben hacerse?	S	F	O	R	N
30	Se negaría a explicar sus acciones?	S	F	O	R	N
31	Trata de convencer a los miembros del grupo que sus ideas son ventajosas para ellos?	S	F	O	R	N
32	Permite que el grupo trabajo a su propio ritmo?	S	F	O	R	N
33	Urge ara que el grupo supere su record anterior?	S	F	O	R	N
34	Actúa sin consultar al grupo?	S	F	O	R	N
35	Pide que los miembros del grupo sigan las reglas y las regulaciones establecidas?	S	F	O	R	N

ANEXO E - Cuestionario del Test de Liderazgo Situacional

LIDERAZGO SITUACIONAL

A continuación le presentamos 12 situaciones. Cada situación plantea una pregunta y cuatro opciones de respuesta.

1. Sus colaboradores no están respondiendo en el último tiempo a su conversación amistosa y a su obvia preocupación por su bienestar. Su desempeño está declinando rápidamente.
 - A. Enfatizar la aplicación de procedimientos uniformes y la necesidad del cumplimiento de las tareas.
 - B. Estar disponible para la discusión pero no presionar por involucrarse.
 - C. Hablar con los colaboradores y luego establecer metas a alcanzar.
 - D. No intervenir intencionalmente.

2. El desempeño observable de su grupo está mejorando. Usted se ha estado asegurando que todos los miembros estén conscientes de sus responsabilidades y los estándares esperados de desempeño.

3. Establecer una interacción amistosa pero continuar asegurándose que todos los miembros estén conscientes de sus responsabilidades y estándares esperados de desempeño.
 - A. Tomar una acción no definida.
 - B. Hacer lo que sea posible para que el grupo se sienta importante e involucrado
 - C. Enfatizar la importancia de los plazos y las tareas.

4. Los miembros de su grupo son incapaces de resolver un problema por sí mismos. Usted los ha dejado normalmente solos. El desempeño y las relaciones interpersonales del grupo han sido buenas.
 - A. Trabajar con el grupo y juntos acometer la resolución del problema.
 - B. Dejar que el grupo resuelva el problema.
 - C. Actuar rápida y firmemente para corregir y redirigir.
 - D. Estimular al grupo a trabajar en el problema y apoyarlos en sus esfuerzos.

5. Usted está considerando un cambio. Sus colaboradores tienen un excelente historial de logros. Ellos reconocen la necesidad de cambios.
 - A. Permitir que el grupo se involucre en el desarrollo del cambio, no siendo, sin embargo, demasiado directivo.
 - B. Anunciar los cambios y luego implementarlos bajo supervisión estrecha.
 - C. Permitir que el grupo formule sus propias directrices.
 - D. Incorporar las recomendaciones del grupo, pero Usted dirige el cambio.

6. El desempeño de su grupo ha estado decayendo durante los meses recientes. Los integrantes no están preocupados con el logro de los objetivos. La redefinición de roles y responsabilidades ha sido de utilidad en el pasado. Ha sido necesario estarles recordando constantemente que realicen sus tareas a tiempo.
- A. Permitir que el grupo formule su propia dirección.
 - B. Incorporar las recomendaciones del grupo, pero ver que se cumplan los objetivos.
 - C. Redefinir los roles y responsabilidades y supervisar cuidadosamente.
 - D. Permitir el involucramiento del grupo en la determinación de roles y responsabilidades, pero no siendo demasiado directivo.
7. Usted ha ingresado a una organización manejada en forma eficiente. El anterior administrador controlaba estrechamente la situación. Usted quiere mantener una situación productiva, sin embargo, le gustaría comenzar a humanizar el entorno.
- A. Hacer lo que sea posible para que el grupo se sienta importante e involucrado.
 - B. Enfatizar la importancia de los plazos y las tareas.
 - C. No intervenir intencionalmente.
 - D. Lograr que el grupo se involucre en la toma de decisiones pero ver que se cumplan los objetivos.
8. Usted está considerando el cambiar a una estructura que será nueva para su grupo. Los miembros del grupo han hecho sugerencias acerca de los cambios requeridos. El grupo ha sido productivo y ha demostrado flexibilidad en sus operaciones.
- A. Definir el cambio y supervisar adecuadamente.
 - B. Participar con el grupo en el desarrollo del cambio pero permitir que los miembros organicen la implementación.
 - C. Estar dispuesto a hacer los cambios tal como son recomendados pero mantener el control de su implementación.
 - D. Evitar la confrontación; dejar las cosas solas.
9. El desempeño del grupo y las relaciones interpersonales son buenas, usted se siente un tanto inseguro acerca de su falta de dirección del grupo.
- A. Dejar al grupo solo.
 - B. Discutir la situación con el grupo y a continuación iniciar los cambios requeridos.
 - C. Dar los pasos necesarios para dirigir a los subordinados hacia el trabajo en una forma bien definida.
 - D. Brindar apoyo en la discusión de la situación con el grupo, pero no siendo demasiado directivo.
10. Su Jefe lo ha designado para encabezar una fuerza de tarea (task force) que está sumamente retrasada en hacer las recomendaciones requeridas para un cambio. El grupo no está claro con respecto a sus metas. La asistencia a las reuniones ha sido baja. Sus reuniones se han transformado más bien en encuentros sociales. Potencialmente ellos tienen el talento necesario para ayudar.
- A. Dejar que el grupo resuelva sus problemas.
 - B. Incorporar las recomendaciones del grupo pero ver que se cumplan los objetivos.
 - C. Redefinir las metas y supervisar cuidadosamente.
 - D. Permitir que el grupo se involucre en el establecimiento de las metas, pero sin presionarlos.

11. Sus colaboradores, que normalmente son capaces de asumir responsabilidades, no están respondiendo a su reciente definición de estándares.
- A. Permitir que el grupo se involucre en la redefinición de estándares pero sin tomar el control.
 - B. Redefinir los estándares y supervisar cuidadosamente.
 - C. Evitar la confrontación no aplicando presión: dejar la situación sola.
 - D. Incorporar las recomendaciones del grupo pero ver que se cumplan los nuevos estándares.
12. Usted ha sido promovido a una nueva posición. El Supervisor anterior no estaba involucrado en los asuntos del grupo. El grupo ha manejado adecuadamente sus tareas y dirección. Las interrelaciones del grupo son buenas
- A. Dar los pasos necesarios para dirigir a los colaboradores hacia formas de trabajo bien definidas.
 - B. Involucrar a los colaboradores en la toma de decisiones y reforzar las buenas contribuciones.
 - C. Discutir el desempeño pasado con el grupo y luego examinar la necesidad de incorporar prácticas innovadoras.
 - D. Continuar dejando al grupo solo
13. Informaciones recientes indican que existen algunas dificultades internas entre los colaboradores. El grupo tiene un registro notable de logros. Los miembros han mantenido efectivamente metas de largo plazo. Han trabajado en armonía durante el último año. Todos están bien calificados para las tareas.
- A. Intentar su propia solución con los colaboradores y examinar la necesidad de introducir nuevas prácticas.
 - B. Permitir que los miembros del grupo lo resuelvan por sí mismos.
 - C. Actuar rápida y firmemente para corregir y redirigir.
 - D. Participar en la discusión del problema brindando apoyo a los colaboradores.

ANEXO F - Cuestionario de la Batería Psicométrica Wonderlic



NO MARQUE ESTE FOLLETO

MARQUE SUS RESPUESTAS EN LA HOJA ESPECIAL

WONDERLIC

Lea esta hoja cuidadosamente, haga exactamente lo que se le indique
No voltee esta hoja hasta que se le autorice para ello.

Esta es una prueba de habilidad para resolver problemas. Contiene varios tipos de preguntas.
Abajo está un ejemplo de una pregunta contestada correctamente:

COSECHAR es lo contrario de:

1. Obtener 2. Animar 3. Continuar 4. Existir 5. Sembrar

La respuesta correcta es “sembrar” que tiene el número 5. Como Usted observa, la contestación
ha sido marcada en la hoja especial para respuestas que se le proporcionó.

Conteste la siguiente pregunta Usted mismo:

La gasolina se vende a 23 centavos por litro ¿Cuánto costarán 4 litros?

El resultado correcto es 92 centavos, por lo que deberá poner 92 ctvs. en el paréntesis que
corresponde al ejemplo B de su hoja de respuestas.

Aquí tenemos otro ejemplo:

MINERO – MENOR, estas palabras tienen:

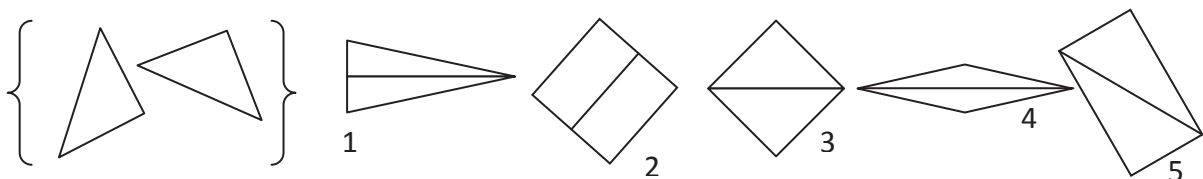
1. Igual significado 2. Contradictorio 3. No son iguales, ni contradictorias

El resultado correcto es “no son iguales, ni contradictorias” con el número 3; por lo que deberá
poner un número 3 en el espacio C de su hoja de respuestas.

Cuando la contestación a una pregunta es una letra o un número, ponga la letra o número entre los paréntesis. Todas las letras deberán ir en letra de molde. Cuide que el número de su pregunta sea el mismo que el número de su respuesta.

Esta prueba contiene 50 preguntas. Es casi imposible que termine todas, pero haga lo más que pueda. Después de que el examinador le indique que puede empezar, se le darán a Usted exactamente 12 minutos para trabajar y hacer lo más que pueda. No vaya muy aprisa, pues puede cometer muchos errores y lo mejor es hacerlo lo más correcto posible. Las preguntas se van haciendo más difíciles a medida que se va avanzando; procure no saltarse ninguna. No pierda mucho tiempo en un solo problema. El examinador no contestará ninguna duda después de que Usted haya iniciado su prueba.

1. El último mes del año es:
 1. Enero 2. Marzo 3. Julio 4. Diciembre 5.
 Octubre
2. CAPTURAR es lo contrario de:
 1. Colocar 2. Liberar 3. Arriesgar 4. Aventurar 5.
 Degradar
3. Todas las palabras abajo citadas se parecen entre sí ¿Cuál es la que menos parecido tiene con las otras?
 1. Enero 2. Agosto 3. Miércoles 4. Octubre 5.
 Diciembre
4. Conteste SI o NO: R.I.P. significa "ruegue a Dios por él"
5. En el siguiente conjunto de palabras ¿cuál es diferente de las otras?
 1. Tropa 2. Liga 3. Participar 4. Paquete 5.
 Grupo
6. USUAL es lo contrario de:
 1. Raro 2. Habitual 3. Regular 4. Constante 5. Siempre
7. ¿Cuál figura puede hacerse de esas dos partes?



8. Vea la fila de números abajo indicados ¿Cuál número debe venir después?

8 4 2 1 $\frac{1}{2}$ $\frac{1}{4}$

9. CLIENTE – CONSUMIDOR. Estas palabras tienen:

1. Significado igual 2. Contradictorio 3. No son iguales, ni contradictorias

10. ¿Cuál de las palabras citadas abajo está relacionada con oler, como los dientes se relacionan con la acción de masticar?

1. dulce 2. pestilencia 3. olor 4. nariz 5. limpio

11. VERANO es lo contrario de:

1. Vacación 2. Otoño 3. Invierno 4. Primavera 5. Nieve

12. Un avión vuela 300 metros en $\frac{1}{2}$ segundo. A esta misma velocidad ¿Cuántos metros recorrerá en 10 segundos?

13. Supongo que las dos primeras afirmaciones son ciertas. La última es:

1. Cierta 2. Falsa 3. Dudosa

Estos niños son normales

Todos los niños normales son activos

Estos niños son activos

14. REMOTO es lo contrario de:

1. Aislado 2. Cercano 3. Lejano 4. Precipitado 5. Exacto

15. Los dulces de limón se venden a 3 por 10 pesos. ¿Cuánto costará una docena y media?

16. ¿Cuántas de las 5 cantidades abajo indicadas son idénticas una a la otra?

84721	84721
9210651	9210561
14201201	14210210
96101101	96101161
88884444	88884444

17. Imagine Ud. que acomoda las siguientes palabras de modo que hagan una afirmación cierta. Luego escriba la última letra de la última palabra como respuesta a este problema.

siempre un verbo oración una tiene

18. Un niño tiene 5 años y su hermana el doble de edad que él. Cuando el niño tenga 8 años, ¿cuál será la edad de su hermana?
19. SUS –LOS. Estas palabras tienen:
1. Significado igual 2. Contradictorio 3. No son iguales ni contradictorias
20. Suponga que las dos primeras afirmaciones son verdaderas. La última es:
1. Verdadera 2. Falsa 3. Dudosa
- Juan tiene la misma edad que María
María es menor que Guillermo
21. Un negociante compró varios cuadros por \$4,000.⁰⁰. Los vendió en \$5,000.⁰⁰, ganando \$50.⁰⁰ en cada cuadro. ¿Cuántos cuadros compró?
22. Suponga que arregla las siguientes palabras e manera que hagan una oración completa. Si es un razonamiento verdadero ponga una (v) en el paréntesis correspondiente; si es falsa ponga una (f).
- huevos ponen todas las gallinas
23. Dos de los siguientes proverbios tienen igual significado. ¿Cuáles son?
- Cada oveja con su pareja
 - De tal palo, tal astilla
 - Cría cuervos y te sacarán los ojos
 - Dime con quién andas y te diré quién eres
 - Son semillas del mismo granero
24. Un reloj se atrasa un minuto 18 segundos en 39 días ¿Cuántos segundos se atrasa por día?
25. HASTA – ASTA. Estas palabras tienen:
1. Significado igual 2. Contradictorio 3. No son iguales ni contradictorias
26. Suponga que las dos primeras afirmaciones son correctas. La última es:
1. Verdadera 2. Falsa 3. Dudosa
- Todos los cuákeros son pacifistas
Algunas personas en este cuarto son cuákeros
Algunas personas en este cuarto son pacifistas
27. En 30 días un niño ahorró \$100.⁰⁰ ¿cuál fue su promedio de ahorro diario?

28. INGENIOSO – INGENUO. Estas palabras tienen:

1. Significado igual 2. Contradictorio 3. No son iguales ni contradictorias

29. Dos hombres pescaron 36 pescados: X pescó 5 veces más lo que Y ¿Cuántos pescó Y?

30. Un depósito rectangular, completamente lleno, contiene 800 metros cúbicos de granos. Si el depósito tiene 8mts. de ancho y 10mts. de largo, ¿qué profundidad tiene?

31. Uno de los siguientes números no encaja en la serie ¿Cuál debe estar en su lugar?

1/2 1/4 1/6 1/8 1/9 1/12

32. Conteste a esta pregunta SI o NO. A.C. significa “Antes de Cristo”

33. CREYENTE – CRÉDULO. Estas palabras tienen:

1. Significado igual 2. Contradictorio 3. No son iguales ni contradictorias

34. Una falda necesita $2\frac{1}{4}$ mts. de tela ¿Cuántas faldas pueden hacerse de 45 mts.?

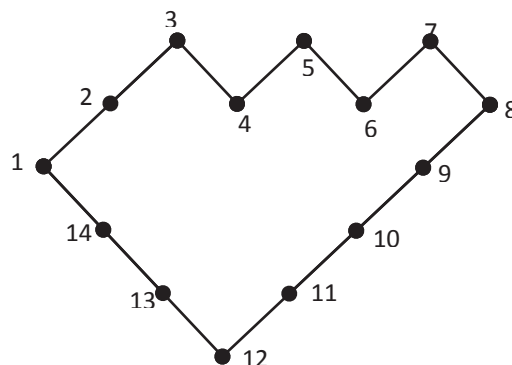
35. Un reloj estaba exacto al mediodía del lunes. A las 2 p.m. del miércoles tenía un retraso de 25 segundos. A la misma velocidad ¿Cuánto se retrasó en media hora?

36. Nuestro equipo de Base-ball perdió 9 juegos en esta temporada. Esto fue $\frac{3}{8}$ de lo que jugaron ¿Cuántos juegos jugaron esta temporada?

37. ¿Cuál es el número que continua a los siguientes?

1 .5 .25 .125

38. Esta figura geométrica puede dividirse por una línea recta en dos partes unidas en cierto modo hacen un cuadrado perfecto. Dibuje dicha línea juntando dos de los números. Después escriba los números que den el resultado correcto.



39. Los significados de las siguientes oraciones son:

1. Significado igual 2. Contradictorio 3. No son iguales ni contradictorias

Una escoba nueva barre mejor.

Los zapatos viejos son más cómodos.

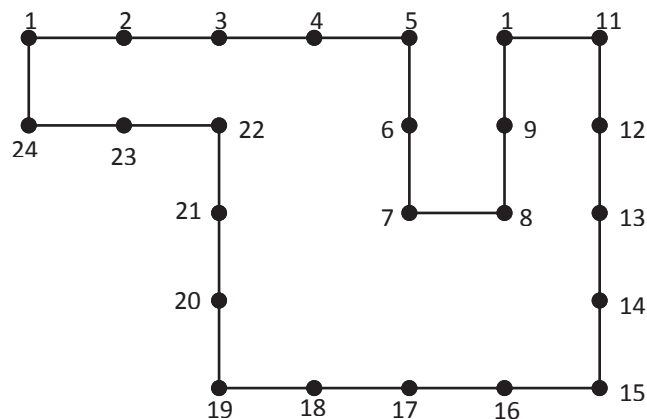
40. De los cinco nombres citados abajo. ¿Cuántos son idénticos el uno del otro?

Ferrara J. D.	Ferrara J. D.
Villafaña M. O.	Villafañe M.O.
Díaz F. E.	Diéz F.E.
Palomar A. V.	Palomera A.V.
Parrés A. O.	Parrés A. O.

41. Dos de los proverbios abajo citados tienen igual significado. ¿Cuáles son?

- El que está en el lodo querría meter al otro
- Más vale tarde que nunca
- Co la vara que mides serás medido
- Mal de muchos consuelo de tontos
- Perro que ladra no muerde

42. Esta figura geométrica puede dividirse por una línea recta en dos partes de tal manera que al unirla de cierto modo hace un cuadrado perfecto. Dibuje dicha línea juntando dos de los números. Después escriba los números que den el resultado correcto.



43. ¿Cuál de los números de este grupo representa la cantidad más pequeña?

10 1 .999 .33 .11

44. Los significados de las siguientes oraciones son:

1. Significado igual 2. Contradictorio 3. No son iguales ni contradictorias

Ningún hombre honrado se arrepintió de su honradez.

La honradez conduce

45. Un vendedor compra un cajón de naranjas que contiene 12 docenas a \$1.80. Sabe que dos docenas se pudrirán antes de que las venda. ¿A qué precio por docena deberá vender las buenas para ganar $\frac{1}{3}$ del costo total?

46. En las siguientes palabras ¿Cuál de ellas es diferente a las demás?

1. Colonia 2. Compañero 3. Bandada 4. Manojó 5.

Constelación

47. Suponga que las 2 primeras afirmaciones son ciertas. La última es:

1. Verdadera 2. Falsa 3. Dudosa

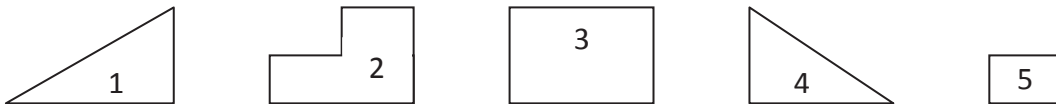
Algunos grandes hombres son ridiculizados.

Yo he sido ridiculizado.

Yo soy un gran hombre

48. Tres hombres forman una sociedad y acuerdan dividir las ganancias por igual. **X** invierte \$4,500.00, **Y** invierte \$3,500.00 y **Z** invierte \$2,000.00 Si las ganancias son de \$1,500.00 ¿Cuánto menos recibe X de lo que debería haber recibido si las ganancias hubieran sido proporcionales a lo que invirtió cada uno?

49. Cuatro de las siguiente 5 partes pueden colocarse juntas de tal manera que formen un triángulo ¿Cuáles son?

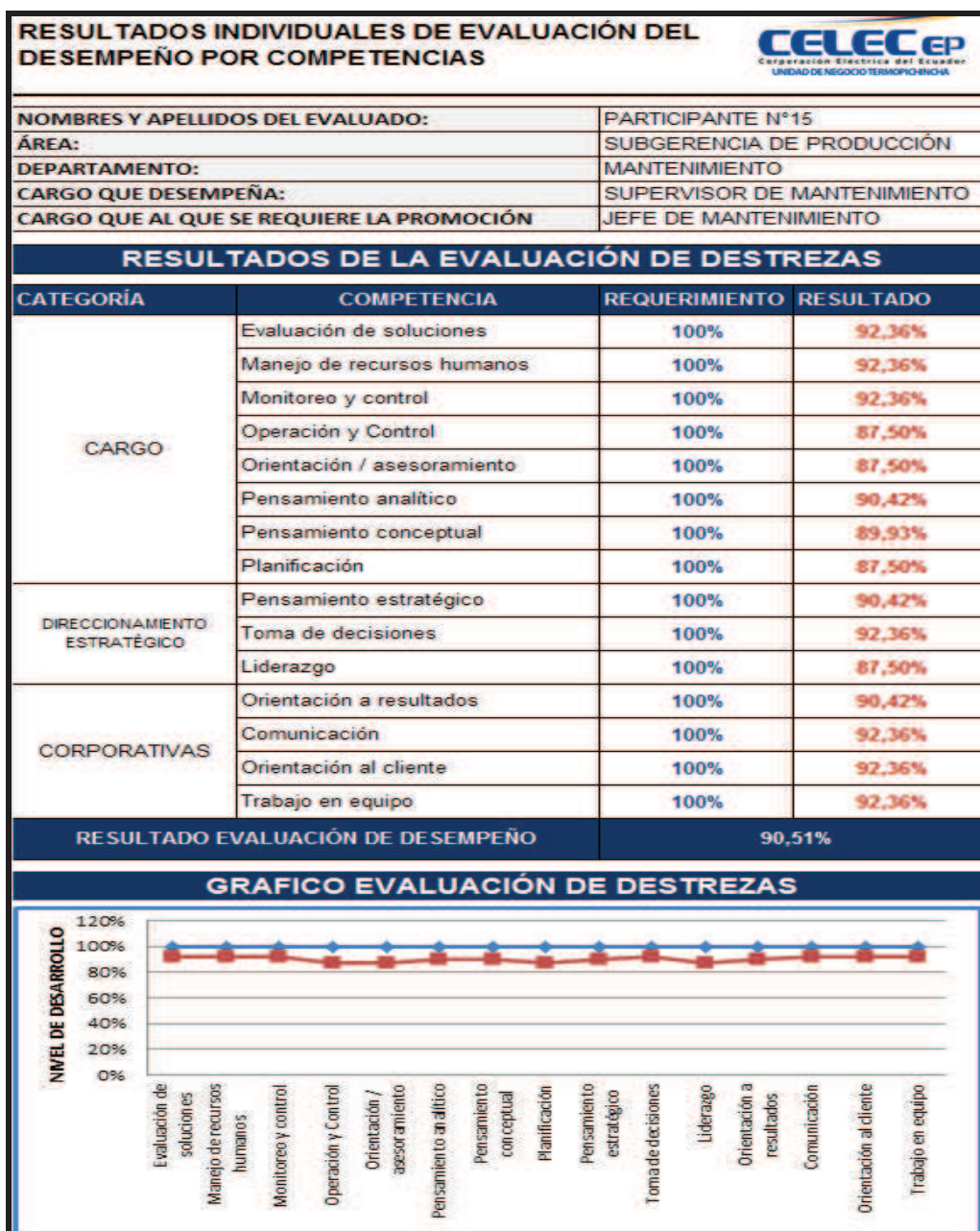


50. Al imprimir un artículo de 30,000 palabras, el impresor decide usar dos tamaños de letra. Al usar la letra más pequeña, una página contiene 1500 palabras. Se le permite en la revista al ya mencionado artículo 22 páginas ¿Cuántas páginas deberán usarse para la letra pequeña?

ANEXO G – Resultados del de Evaluación del Desempeño en base a la comparación de los cargos claves y planes de desarrollo y entrenamiento individual

DISEÑO DE PLAN DE PLAN DE DESARROLLO PARTICIPANTE N° 15

El Participante N°15, cuyo cargo es Supervisor de Mantenimiento, comparando con el cargo de Jefe de Mantenimiento; se realizó la evaluación de desempeño por competencias, donde se obtuvieron los siguientes resultados, manifestados a continuación:



Resultado Evaluación de Desempeño Participante N°15 en comparación con el cargo de Jefe de Mantenimiento 1 de 2

RESULTADOS INDIVIDUALES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS		CELEC EP Corporación Eléctrica del Ecuador UNIDAD DE NEGOCIO TERMOPICHINCHA	
NOMBRES Y APELLIDOS DEL EVALUADO:	PARTICIPANTE N°15		
ÁREA:	SUBGERENCIA DE PRODUCCIÓN		
DEPARTAMENTO:	MANTENIMIENTO		
CARGO QUE DESEMPEÑA:	SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO		
CARGO QUE AL QUE SE REQUIERE LA PROMOCIÓN	JEFE DE MANTENIMIENTO		
RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN CONOCIMIENTOS			
CATEGORÍA	COMPETENCIA	REQUERIMIENTO	RESULTADO
CONOCIMIENTOS	Gestión de Mantenimiento	100%	92,36%
CONOCIMIENTOS	Equipos de generación	100%	92,36%
CONOCIMIENTOS	Generadores eléctricos	100%	92,36%
CONOCIMIENTOS	Mantenimiento industrial	100%	87,50%
CONOCIMIENTOS	Motores de generación	100%	87,50%
CONOCIMIENTOS	Sistemas Auxiliares	100%	90,42%
CONOCIMIENTOS	Supervisión de personal	100%	89,93%
RESULTADO EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS		90,35%	
GRAFICO EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS			
RESULTADO GLOBAL			
De acuerdo a la Evaluación del Desempeño por Competencias, en la Unidad de Negocio Termopichincha, resultado obtenido en mi cargo:	Resultados Conocimientos	90,35%	
	Ponderación Conocimientos	40,00%	
	Total Evaluación Conocimientos	36,14%	
	Resultados Destrezas	90,51%	
	Ponderación Destrezas	60,00%	
	Total Evaluación Destrezas	54,31%	
90,45%			
Evaluado	Evaluador	Talento Humano	
PARTICIPANTE N°15			

Resultado Evaluación de Desempeño Participante N°15 en comparación con el cargo de Jefe de Mantenimiento 2 de 2

Con estos resultados, al Participante N°3, se desarrolló el plan de entrenamiento individual:

CELEC EP Corporación Eléctrica del Ecuador		PLAN DE DESARROLLO DE RESULTADOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS		
NOMBRES Y APELLIDOS DEL EVALUADO:		PARTICIPANTE N°15		
ÁREA:		SUBGERENCIA DE PRODUCCIÓN		
DEPARTAMENTO:		MANTENIMIENTO		
CARGO QUE DESEMPEÑA:		SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO		
CARGO QUE AL QUE SE REQUIERE LA PROMOCIÓN		JEFE DE MANTENIMIENTO		
COMPETENCIAS QUE PRESENTAN OPORTUNIDAD DE MEJORA				
TIPO COMPETENCIA	COMPETENCIA			RESULTADO
CONOCIMIENTO DE CARGO	EQUIPOS DE GENERACIÓN			87,50%
DESTREZA DE CARGO	PLANIFICACIÓN			87,50%
DESTREZA DE CARGO	ORIENTACIÓN / ASESORAMIENTO			87,50%
DESTREZA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	ORIENTACIÓN A RESULTADOS			90,42%
DESTREZA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	LIDERAZGO			97,50%
SUGERENCIAS DE DESARROLLO				
TIPO COMPETENCIA	COMPETENCIA	FECHA	ACCIÓN	DESCRIPCIÓN DE ACCIÓN
CONOCIMIENTO DE CARGO	EQUIPOS DE GENERACIÓN	PRIMER SEMESTRE	Curso / Taller	Equipos de Generación Térmicos
		PRIMER SEMESTRE	Curso / Taller	Reparación, mantenimiento y calibración de máquinas de generación
DESTREZA DE CARGO	PLANIFICACIÓN	PRIMER SEMESTRE	Curso / Taller	Planificación Estratégica
		PRIMER SEMESTRE	Libro	El Arte de la Guerra para Directivos
		PRIMER SEMESTRE	Libro	The Execution Premium
		PRIMER SEMESTRE	Asignar un mentor/coach	Participar en reuniones ejecutivas y realizar resumen de interrelaciones de los procesos de Mantenimiento con otros Departamentos
		PRIMER SEMESTRE	Asignar un mentor/coach	Funcionamiento del Mercado Eléctrico Mayorista
	PRIMER SEMESTRE	Asignar un mentor/coach	Retroalimentar en el análisis de informes realizados	
DESTREZA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	TOMA DE DECISIONES	SEGUNDO SEMESTRE	Curso / Certificación	Habilidades gerenciales para mandos medios
		SEGUNDO SEMESTRE	Libro	Los siete hábitos de la gente altamente efectiva
	LIDERAZGO	SEGUNDO SEMESTRE	Libro	La Quinta Disciplina
		SEGUNDO SEMESTRE	Capacitación	Habilidades gerenciales para mandos medios
REQUERIMIENTOS EXPERIENCIA				
CARGO: JEFE DE MANTENIMIENTO		SERVIDOR		
EXPERIENCIA 1	4 años en cargos similares	NO APLICA		
EXPERIENCIA 2	5 años en cargos de Especialistas / Supervisores, relacionadas con el área	5 Años en cargo de Supervisor de Operación, por el cual CUMPLE CON LOS REQUISITOS EXIGIDOS POR EL CARGO		
Nota: Las acciones de desarrollo se ejecutarán acorde a lo planificado en el presente formulario; las necesidades de capacitación se ejecutarán previo a la validación del área involucrada con el Departamento de Talento Humano, conforme al presupuesto aprobado				
De acuerdo a la Evaluación del Desempeño por Competencias, en la Unidad de Negocio Termopichincha, se suscribe el presente plan de acción, y me comprometo a seguir las acciones establecidas				
FIRMAS DE RESPONSABILIDAD				
FIRMA EVALUADO		FIRMA EVALUADOR		TALENTO HUMANO

Plan de Entrenamiento Individual Participante N°15, en sucesión al cargo de Jefe de Mantenimiento

DISEÑO DE PLAN DE PLAN DE DESARROLLO PARTICIPANTE N° 17

El Participante N°17, ocupa el cargo de Supervisor de Operación, cuyo posición a comparar es Jefe de Operación. Los resultados de evaluación de desempeño, se demuestran:



Resultado Evaluación de Desempeño Participante N°17 en comparación con el cargo de Jefe de Operación 1 de 2

RESULTADOS INDIVIDUALES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS		CELEC EP Corporación Eléctrica del Ecuador UNIDAD DE NEGOCIO TERMOPICHINCHA	
NOMBRES Y APELLIDOS DEL EVALUADO:	PARTICIPANTE N°17		
ÁREA:	SUBGERENCIA DE PRODUCCIÓN		
DEPARTAMENTO:	OPERACIÓN		
CARGO QUE DESEMPEÑA:	SUPERVISOR DE OPERACIÓN		
CARGO QUE AL QUE SE REQUIERE LA PROMOCIÓN	JEFE DE OPERACIÓN		
RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN CONOCIMIENTOS			
CATEGORÍA	COMPETENCIA	REQUERIMIENTO	RESULTADO
CONOCIMIENTOS	Equipos de generación	100%	95,00%
CONOCIMIENTOS	Generadores eléctricos	100%	90,00%
CONOCIMIENTOS	Supervisión de personal	100%	85,00%
CONOCIMIENTOS	Gestión de operación	100%	90,00%
CONOCIMIENTOS	Normativa legal del sector eléctrico	100%	90,00%
CONOCIMIENTOS	Procedimientos de operación	100%	87,50%
CONOCIMIENTOS	Sistemas eléctricos de potencia	100%	90,00%
RESULTADO EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS		89,64%	
GRAFICO EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS			
RESULTADO GLOBAL			
De acuerdo a la Evaluación del Desempeño por Competencias, en la Unidad de Negocio Termopichincha, resultado obtenido en mi cargo:	Resultados Conocimientos	89,64%	
	Ponderación Conocimientos	40,00%	
	Total Evaluación Conocimientos	35,86%	
88,75%	Resultados Destrezas	88,15%	
	Ponderación Destrezas	60,00%	
	Total Evaluación Destrezas	52,89%	
Evaluado	Evaluador	Talento Humano	
PARTICIPANTE N°17			

Resultado Evaluación de Desempeño Participante N°17 en comparación con el cargo de Jefe de Operación 2 de 2

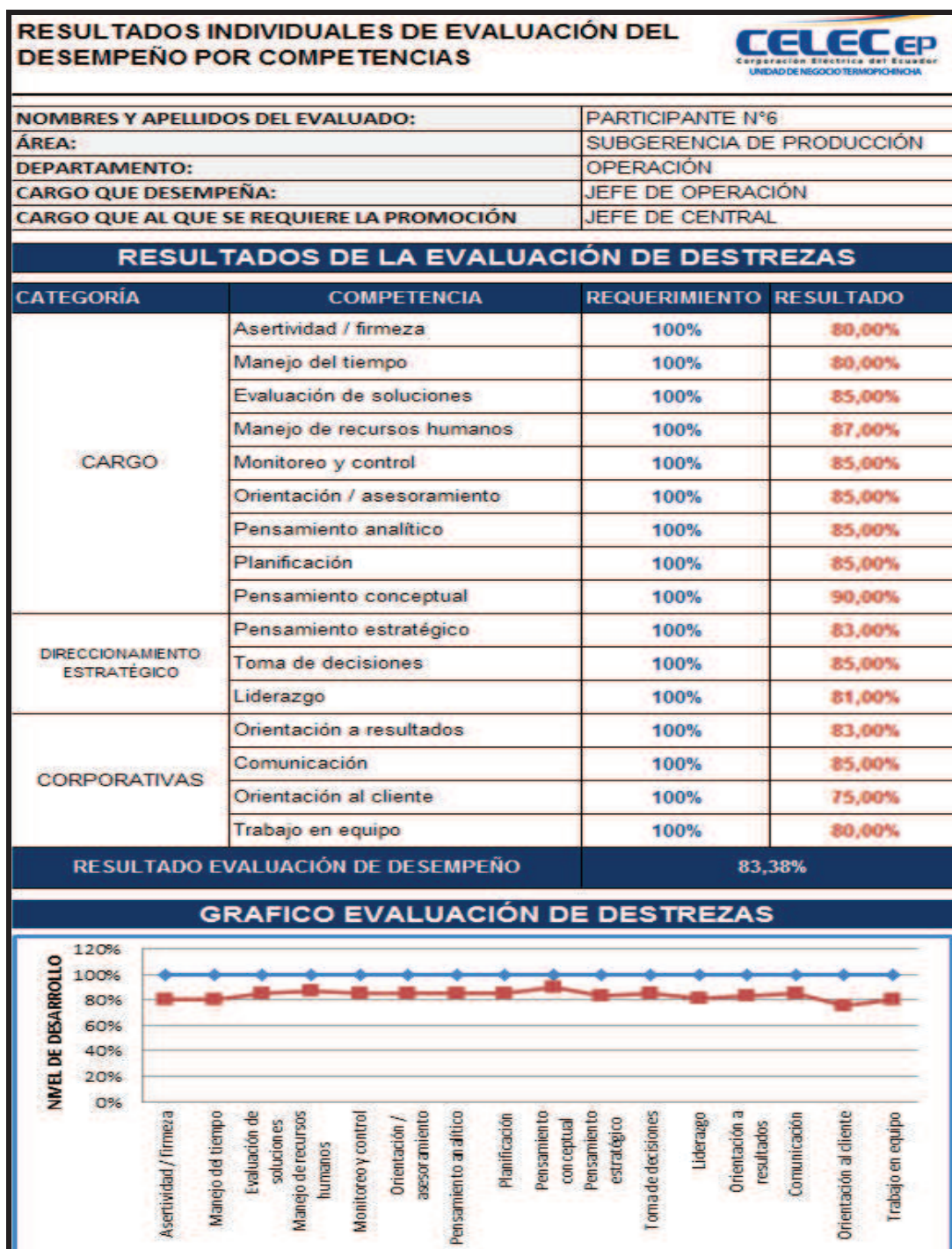
Para el participante N°17, Supervisor de Operación, de integró el presente plan de entrenamiento individual, que se puede observar:

CELEC EP		PLAN DE DESARROLLO DE RESULTADOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS		
NOMBRES Y APELLIDOS DEL EVALUADO:		PARTICIPANTE N°17		
ÁREA:		SUBGERENCIA DE PRODUCCIÓN		
DEPARTAMENTO:		OPERACIÓN		
CARGO QUE DESEMPEÑA:		SUPERVISOR DE OPERACIÓN		
CARGO QUE AL QUE SE REQUIERE LA PROMOCIÓN		JEFE DE OPERACIÓN		
COMPETENCIAS QUE PRESENTAN OPORTUNIDAD DE MEJORA				
TIPO COMPETENCIA	COMPETENCIA			RESULTADO
CONOCIMIENTO DE CARGO	Supervisión de personal			85,00%
CONOCIMIENTO DE CARGO	Procedimientos de operación			87,50%
DESTREZA DE CARGO	Orientación / asesoramiento			86,53%
DESTREZA DE CARGO	Operación y Control			85,07%
DESTREZA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Liderazgo			85,07%
SUGERENCIAS DE DESARROLLO				
TIPO COMPETENCIA	COMPETENCIA	FECHA	ACCIÓN	DESCRIPCIÓN DE ACCIÓN
CONOCIMIENTO DE CARGO	SUPERVISIÓN DE PERSONAL	PRIMER SEMESTRE	Curso / Taller	Técnicas de supervisión
		PRIMER SEMESTRE	Curso / Taller	Habilidades gerenciales para mandos medios
		PRIMER SEMESTRE	Asignar un mentor/coach	Motivar, desarrollar y dirigir al personal mientras trabajan
		PRIMER SEMESTRE	Libro	Cómo dirigir y reconvertir a los colaboradores que no rinden
	PROCEDIMIENTOS DE OPERACIÓN	PRIMER SEMESTRE	Curso / Taller	Curso teórico - práctico para ingenieros en centrales térmicas con grupos electrógenos marca Hyundai modelo h21/32 de 1,7 MW
DESTREZA DE CARGO	ORIENTACIÓN / ASESORAMIENTO	PRIMER SEMESTRE	Curso / Taller	Funcionamiento del Mercado Eléctrico Mayorista
		PRIMER SEMESTRE	Asignar un mentor/coach	Retroalimentar en el análisis de informes realizados
	OPERACIÓN Y CONTROL	SEGUNDO SEMESTRE	Curso / Certificación	Curso teórico - práctico para ingenieros en centrales térmicas con grupos electrógenos marca Hyundai modelo h21/32 de 1,7 MW
		SEGUNDO SEMESTRE	Curso / Certificación	Operación y Mantenimiento de Motores de Generación Térmica
DESTREZA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	LIDERAZGO	SEGUNDO SEMESTRE	Libro	La Quinta Disciplina
		SEGUNDO SEMESTRE	Capacitación	Habilidades gerenciales para mandos medios
REQUERIMIENTOS EXPERIENCIA				
CARGO: JEFE DE MANTENIMIENTO		SERVIDOR		
EXPERIENCIA 1	4 años en cargos similares	NO APLICA		
EXPERIENCIA 2	5 años en cargos de Especialistas / Supervisores, relacionadas con el área	4 Años en cargo de Supervisor de Operación, hasta que se realice el periodo de entrenamiento 1 años, el servidor CUMPLIRÁ CON LOS REQUISITOS EXIGIDOS POR EL CARGO		
<p>Nota: Las acciones de desarrollo se ejecutarán acorde a lo planificado en el presente formulario; las necesidades de capacitación se ejecutarán previo a la validación del área involucrada con el Departamento de Talento Humano, conforme al presupuesto aprobado</p>				
<p>De acuerdo a la Evaluación del Desempeño por Competencias, en la Unidad de Negocio Termopichincha, se suscribe el presente plan de acción, y me comprometo a seguir las acciones establecidas</p>				
FIRMAS DE RESPONSABILIDAD				
FIRMA EVALUADO		FIRMA EVALUADOR		TALENTO HUMANO

Plan de Entrenamiento Individual Participante N°17, en sucesión al cargo de Jefe de Operación

DISEÑO DE PLAN DE PLAN DE DESARROLLO PARTICIPANTE N° 6

Al Participante 6, Jefe de Operación, se le realizó la medición del desempeño en comparación con el cargo Jefe de Central, donde se obtuvieron los resultados mencionados los gráficos precedentes.




Resultado Evaluación de Desempeño Participante N°6 en comparación con el cargo de Jefe de Central 1 de 2

RESULTADOS INDIVIDUALES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS		CELEC EP Corporación Eléctrica del Ecuador UNIDAD DE NEGOCIO TERMOPICHINCHA																												
NOMBRES Y APELLIDOS DEL EVALUADO:	PARTICIPANTE N°6																													
ÁREA:	SUBGERENCIA DE PRODUCCIÓN																													
DEPARTAMENTO:	OPERACIÓN																													
CARGO QUE DESEMPEÑA:	JEFE DE OPERACIÓN																													
CARGO QUE AL QUE SE REQUIERE LA PROMOCIÓN	JEFE DE CENTRAL																													
RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN CONOCIMIENTOS																														
CATEGORÍA	COMPETENCIA	REQUERIMIENTO	RESULTADO																											
CONOCIMIENTOS	Equipos de generación	100%	80,00%																											
CONOCIMIENTOS	Generadores eléctricos	100%	85,00%																											
CONOCIMIENTOS	Gestión de mantenimiento	100%	80,00%																											
CONOCIMIENTOS	Gestión de operación	100%	95,00%																											
CONOCIMIENTOS	Manuales de operación y mantenimiento	100%	80,00%																											
CONOCIMIENTOS	Sistemas auxiliares	100%	85,00%																											
CONOCIMIENTOS	Sistemas eléctricos de potencia	100%	85,00%																											
CONOCIMIENTOS	Supervisión de personal	100%	90,00%																											
RESULTADO EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS		85,00%																												
GRAFICO EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS																														
<table border="1"> <caption>Datos del Gráfico de Evaluación de Conocimientos</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Requerimiento</th> <th>Resultado</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Equipos de generación</td> <td>100%</td> <td>80%</td> </tr> <tr> <td>Generadores eléctricos</td> <td>100%</td> <td>85%</td> </tr> <tr> <td>Gestión de mantenimiento</td> <td>100%</td> <td>80%</td> </tr> <tr> <td>Gestión de operación</td> <td>100%</td> <td>95%</td> </tr> <tr> <td>Manuales de operación y mantenimiento</td> <td>100%</td> <td>80%</td> </tr> <tr> <td>Sistemas auxiliares</td> <td>100%</td> <td>85%</td> </tr> <tr> <td>Sistemas eléctricos de potencia</td> <td>100%</td> <td>85%</td> </tr> <tr> <td>Supervisión de personal</td> <td>100%</td> <td>90%</td> </tr> </tbody> </table>				Categoría	Requerimiento	Resultado	Equipos de generación	100%	80%	Generadores eléctricos	100%	85%	Gestión de mantenimiento	100%	80%	Gestión de operación	100%	95%	Manuales de operación y mantenimiento	100%	80%	Sistemas auxiliares	100%	85%	Sistemas eléctricos de potencia	100%	85%	Supervisión de personal	100%	90%
Categoría	Requerimiento	Resultado																												
Equipos de generación	100%	80%																												
Generadores eléctricos	100%	85%																												
Gestión de mantenimiento	100%	80%																												
Gestión de operación	100%	95%																												
Manuales de operación y mantenimiento	100%	80%																												
Sistemas auxiliares	100%	85%																												
Sistemas eléctricos de potencia	100%	85%																												
Supervisión de personal	100%	90%																												
RESULTADO GLOBAL																														
De acuerdo a la Evaluación del Desempeño por Competencias, en la Unidad de Negocio Termopichincha, resultado obtenido en mi cargo:	Resultados Conocimientos	85,00%																												
	Ponderación Conocimientos	40,00%																												
	Total Evaluación Conocimientos	34,00%																												
84,03%	Resultados Destrezas	83,38%																												
	Ponderación Destrezas	60,00%																												
	Total Evaluación Destrezas	50,03%																												
Evaluado	Evaluador	Talento Humano																												
PARTICIPANTE N°6																														

Resultado Evaluación de Desempeño Participante N°6 en comparación con el cargo de Jefe de Central 2 de 2

Con estos resultados, se diseñó el plan de entrenamiento individual al Participante N°6, mencionado a continuación:


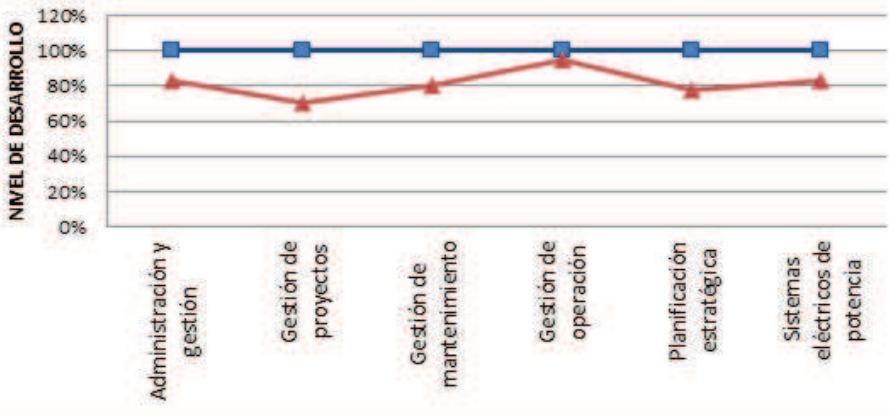
 PLAN DE DESARROLLO DE RESULTADOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS				
NOMBRES Y APELLIDOS DEL EVALUADO:		PARTICIPANTE N°6		
ÁREA:		SUBGERENCIA DE PRODUCCIÓN		
DEPARTAMENTO:		OPERACIÓN		
CARGO QUE DESEMPEÑA:		JEFE DE OPERACIÓN		
CARGO QUE AL QUE SE REQUIERE LA PROMOCIÓN		JEFE DE CENTRAL		
COMPETENCIAS QUE PRESENTAN OPORTUNIDAD DE MEJORA				
TIPO COMPETENCIA	COMPETENCIA			RESULTADO
CONOCIMIENTO DE CARGO	Equipos de generación			80,00%
CONOCIMIENTO DE CARGO	Gestión de mantenimiento			80,00%
CONOCIMIENTO DE CARGO	Manuales de operación y mantenimiento			80,00%
DESTREZA DE CARGO	Asertividad / firmeza			80,00%
DESTREZA DE CARGO	Manejo del tiempo			80,00%
DESTREZA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Liderazgo			81,00%
DESTREZA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Pensamiento estratégico			83,00%
DESTREZA CORPORATIVA	Trabajo en equipo			80,00%
DESTREZA CORPORATIVA	Orientación al cliente			75,00%
SUGERENCIAS DE DESARROLLO				
TIPO COMPETENCIA	COMPETENCIA	FECHA	ACCIÓN	DESCRIPCIÓN DE ACCIÓN
CONOCIMIENTO DE CARGO	EQUIPOS DE GENERACIÓN	PRIMER SEMESTRE	Curso / Taller	Gestión de Mantenimiento
	GESTIÓN DE MANTENIMIENTO	PRIMER SEMESTRE	Curso / Taller	Gestión de Mantenimiento
	MANUALES DE OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO	PRIMER SEMESTRE	Libro	Manuales de Mantenimiento y Operación de Motores de Combustión Interna
DESTREZA DE CARGO	ASERTIVIDAD / FIRMEZA	PRIMER SEMESTRE	Curso / Taller	Habilidades gerenciales para mandos medios
		PRIMER SEMESTRE	Curso / Taller	Comunicación Asertiva
	MANEJO DEL TIEMPO	PRIMER SEMESTRE	Curso / Taller	La Administración de tiempos en tiempos complejos
		PRIMER SEMESTRE	Libro	La administración del tiempo
		PRIMER SEMESTRE	Asignar un mentor/coach	Elaborar un cronograma de las actividades diarias por un periodo de tiempo
DESTREZA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	LIDERAZGO	PRIMER SEMESTRE	Curso / Certificación	Habilidades gerenciales para mandos medios
		SEGUNDO SEMESTRE	Libro	La Quinta Disciplina
	PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	PRIMER SEMESTRE	Curso / Taller	Habilidades gerenciales para mandos medios
		SEGUNDO SEMESTRE	Curso / Taller	Estrategias empresariales y su logro
DESTREZA CORPORATIVA	TRABAJO EN EQUIPO	SEGUNDO SEMESTRE	Curso / Taller	Cuerdas Medias y Avanzadas
	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	SEGUNDO SEMESTRE	Asignar un mentor/coach	Realizar un estudio para medir la satisfacción del cliente interno vinculado a los procesos de Mantenimiento y Operación
REQUERIMIENTOS EXPERIENCIA				
CARGO: JEFE DE MANTENIMIENTO		SERVIDOR		
EXPERIENCIA 1	4 años en cargos similares	NO APLICA		
EXPERIENCIA 2	5 años en cargos de Jefaturas de sección relacionadas con el área	8 Años en cargo de Jefe de Operación, por el cual CUMPLE CON LOS REQUISITOS EXIGIDOS POR EL CARGO		
<p>Nota: Las acciones de desarrollo se ejecutarán acorde a lo planificado en el presente formulario; las necesidades de capacitación se ejecutarán previo a la validación del área involucrada con el Departamento de Talento Humano, conforme al presupuesto aprobado</p> <p>De acuerdo a la Evaluación del Desempeño por Competencias, en la Unidad de Negocio Termopichincha, se suscribe el presente plan de acción, y me comprometo a seguir las acciones establecidas</p>				
FIRMAS DE RESPONSABILIDAD				
FIRMA EVALUADO		FIRMA EVALUADOR		TALENTO HUMANO

Plan de Entrenamiento Individual Participante N°6, en sucesión al cargo de Jefe de Central

Adicional, al Participante 6, se le realizó la evaluación del desempeño en comparando con los requerimientos del cargo de Subgerente de Producción, los resultados fueron:



Resultado Evaluación de Desempeño Participante N°6 en comparación con el cargo de Subgerente de Producción 1 de 2

RESULTADOS INDIVIDUALES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS		 <small>Corporación Eléctrica del Ecuador</small> <small>UNIDAD DE NEGOCIO TERMOPICHINCHA</small>	
NOMBRES Y APELLIDOS DEL EVALUADO:		PARTICIPANTE N°6	
ÁREA:		SUBGERENCIA DE PRODUCCIÓN	
DEPARTAMENTO:		OPERACIÓN	
CARGO QUE DESEMPEÑA:		JEFE DE OPERACIÓN	
CARGO QUE AL QUE SE REQUIERE LA PROMOCIÓN		SUBGERENCIA DE PRODUCCIÓN	
RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN CONOCIMIENTOS			
CATEGORÍA	COMPETENCIA	REQUERIMIENTO	RESULTADO
CONOCIMIENTOS	Administración y gestión	100%	83,00%
CONOCIMIENTOS	Gestión de proyectos	100%	70,00%
CONOCIMIENTOS	Gestión de mantenimiento	100%	80,00%
CONOCIMIENTOS	Gestión de operación	100%	95,00%
CONOCIMIENTOS	Planificación estratégica	100%	78,00%
CONOCIMIENTOS	Sistemas eléctricos de potencia	100%	82,82%
RESULTADO EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS		81,47%	
GRAFICO EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS			
			
RESULTADO GLOBAL			
De acuerdo a la Evaluación del Desempeño por Competencias, en la Unidad de Negocio Termopichincha, resultado obtenido en mi cargo:	Resultados Conocimientos	81,47%	
	Ponderación Conocimientos	40,00%	
	Total Evaluación Conocimientos	32,59%	
	Resultados Destrezas	80,69%	
	Ponderación Destrezas	60,00%	
	Total Evaluación Destrezas	48,41%	
81,00%			
Evaluado	Evaluador	Talento Humano	
PARTICIPANTE N°6			

Resultado Evaluación de Desempeño Participante N°6 en comparación con el cargo de Subgerente de Producción 2 de 2

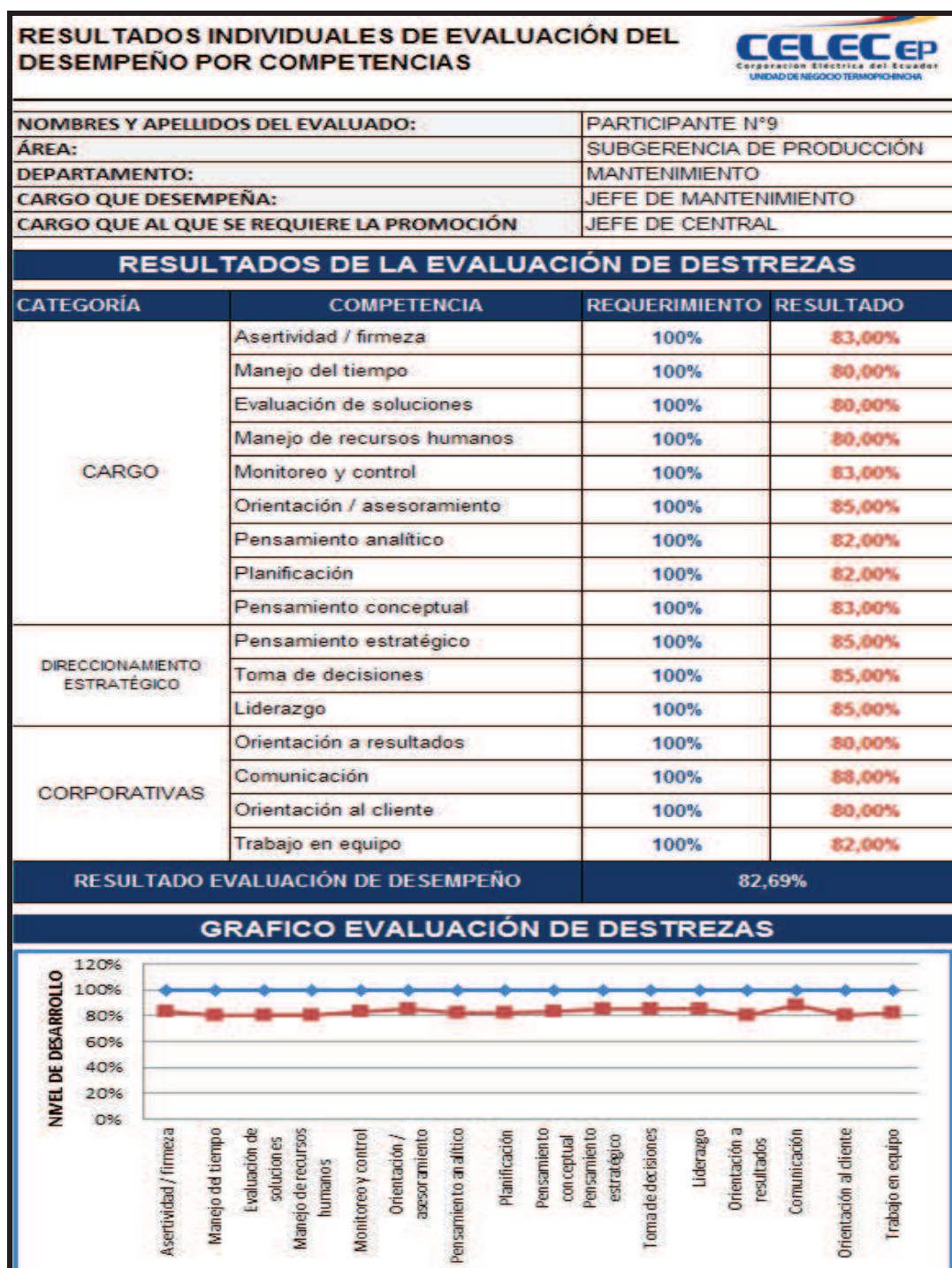
Con los resultados de la evaluación desempeño, se desarrolló el plan individual de entrenamiento:

CELEC EP CORPORACIÓN ELÉCTRICA DEL ECUADOR				PLAN DE DESARROLLO DE RESULTADOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS				
NOMBRES Y APELLIDOS DEL EVALUADO:				PARTICIPANTE N°6				
ÁREA:				SUBGERENCIA DE PRODUCCIÓN				
DEPARTAMENTO:				OPERACIÓN				
CARGO QUE DESEMPEÑA:				JEFE DE OPERACIÓN				
CARGO QUE AL QUE SE REQUIERE LA PROMOCIÓN				SUBGERENTE DE PRODUCCIÓN				
COMPETENCIAS QUE PRESENTAN OPORTUNIDAD DE MEJORA								
TIPO COMPETENCIA		COMPETENCIA			RESULTADO			
CONOCIMIENTO DE CARGO		Administración y gestión			83,00%			
CONOCIMIENTO DE CARGO		Gestión de proyectos			70,00%			
CONOCIMIENTO DE CARGO		Planificación estratégica			78,00%			
DESTREZA DE CARGO		Identificar consecuencias ulteriores			77,50%			
DESTREZA DE CARGO		Manejo de recursos financieros			80,00%			
DESTREZA DE CARGO		Evaluación de sistemas organizacionales			80,00%			
DESTREZA CORPORATIVA		Orientación a resultados			80,87%			
SUGERENCIAS DE DESARROLLO								
TIPO COMPETENCIA	COMPETENCIA	ACCIÓN		DESCRIPCIÓN DE ACCIÓN				
CONOCIMIENTO DE CARGO	ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN	Curso / Taller		Administración en el Sector Público Estratégico				
		Curso / Taller		Planificación Estratégica				
		Asignar un mentor/coach		Participar en reuniones de Planificación Operativa Anual de la Unidad de Negocio				
	GESTIÓN DE PROYECTOS	Curso / Taller		Certificación de Proyectos con PMI				
		Asignar un mentor/coach		Participar en reuniones de integración de Hitos y proyectos en la Herramienta Gobierno por Resultados				
		Curso / Taller		Microsoft Project				
	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	Curso / Taller		Balanced Scorecard				
		Curso / Taller		Planificación Estratégica en el Sector Público Estratégico				
	DESTREZA DE CARGO	IDENTIFICAR CONSECUENCIAS ULTERIORES	Asignar un mentor/coach		Participar en reuniones de integración de Hitos y proyectos en la Herramienta Gobierno por Resultados			
Asignar un mentor/coach			Realzar talleres de causa efecto de los retrasos en tiempos de manteniendo programado					
MANEJO DE RECURSOS FINANCIEROS		Curso / Taller		Finanzas para no financieros				
		Curso / Taller		Control presupuestario				
		Asignar un mentor/coach		Participar en reuniones de presupuesto del Área de la Subgerencia de Producción				
EVALUACIÓN DE SISTEMAS ORGANIZACIONALES		Curso / Taller		Balanced Scorecard				
		Asignar un mentor/coach		Participar en reuniones de estrategias de resolución de problemas				
DESTREZA CORPORATIVA		ORIENTACIÓN A RESULTADOS	Curso / Taller		Gestión de Procesos			
			Curso / Taller		Indicadores de Gestión			
	Asignar un mentor/coach		Participar en reuniones de integración de Hitos y proyectos en la Herramienta Gobierno por Resultados					
REQUERIMIENTOS EXPERIENCIA								
CARGO: JEFE DE MANTENIMIENTO				SERVIDOR				
EXPERIENCIA 1	5 años en cargos similares			NO APLICA				
EXPERIENCIA 2	6 años en cargos de Jefaturas de Central			CUMPLIR CON LOS REQUISITOS EXIGIDOS POR EL CARGO				
<p>Nota: Las acciones de desarrollo se ejecutarán acorde a lo planificado en el presente formulario; las necesidades de capacitación se ejecutarán previo a la validación del área involucrada con el Departamento de Talento Humano, conforme al presupuesto aprobado</p> <p>De acuerdo a la Evaluación del Desempeño por Competencias, en la Unidad de Negocio Termopichincha, se suscribe el presente plan de acción, y me comprometo a seguir las acciones establecidas</p>								
FIRMAS DE RESPONSABILIDAD								
FIRMA EVALUADO		FIRMA EVALUADOR		TALENTO HUMANO				

Plan de Entrenamiento Individual Participante N°6, en sucesión al cargo de Subgerente de Producción

DISEÑO DE PLAN DE PLAN DE DESARROLLO PARTICIPANTE N° 9

Los resultados de Evaluación de Desempeño del Participante N°9, que ocupa el cargo de Jefe de Mantenimiento, con los requerimientos del cargo de Jefe de Central, se presentan:.




Resultado Evaluación de Desempeño Participante N°9 en comparación con el cargo de Jefe de Central 1 de 2

RESULTADOS INDIVIDUALES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS		CELEC EP Corporación Eléctrica del Ecuador UNIDAD DE NEGOCIO TERMOPICHINCHA	
NOMBRES Y APELLIDOS DEL EVALUADO:	PARTICIPANTE N°9		
ÁREA:	SUBGERENCIA DE PRODUCCIÓN		
DEPARTAMENTO:	MANTENIMIENTO		
CARGO QUE DESEMPEÑA:	JEFE DE MANTENIMIENTO		
CARGO QUE AL QUE SE REQUIERE LA PROMOCIÓN	JEFE DE CENTRAL		
RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN CONOCIMIENTOS			
CATEGORÍA	COMPETENCIA	REQUERIMIENTO	RESULTADO
CONOCIMIENTOS	Equipos de generación	100%	85,00%
CONOCIMIENTOS	Generadores eléctricos	100%	80,00%
CONOCIMIENTOS	Gestión de mantenimiento	100%	90,00%
CONOCIMIENTOS	Gestión de operación	100%	80,00%
CONOCIMIENTOS	Manuales de operación y mantenimiento	100%	85,00%
CONOCIMIENTOS	Sistemas auxiliares	100%	85,00%
CONOCIMIENTOS	Sistemas eléctricos de potencia	100%	80,00%
CONOCIMIENTOS	Supervisión de personal	100%	82,00%
RESULTADO EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS		83,38%	
GRAFICO EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS			
RESULTADO GLOBAL			
De acuerdo a la Evaluación del Desempeño por Competencias, en la Unidad de Negocio Termopichincha, resultado obtenido en mi cargo:	Resultados Conocimientos	83,38%	
	Ponderación Conocimientos	40,00%	
	Total Evaluación Conocimientos	33,35%	
82,96%	Resultados Destrezas	82,69%	
	Ponderación Destrezas	60,00%	
	Total Evaluación Destrezas	49,61%	
Evaluado	Evaluador	Talento Humano	
PARTICIPANTE N°9			

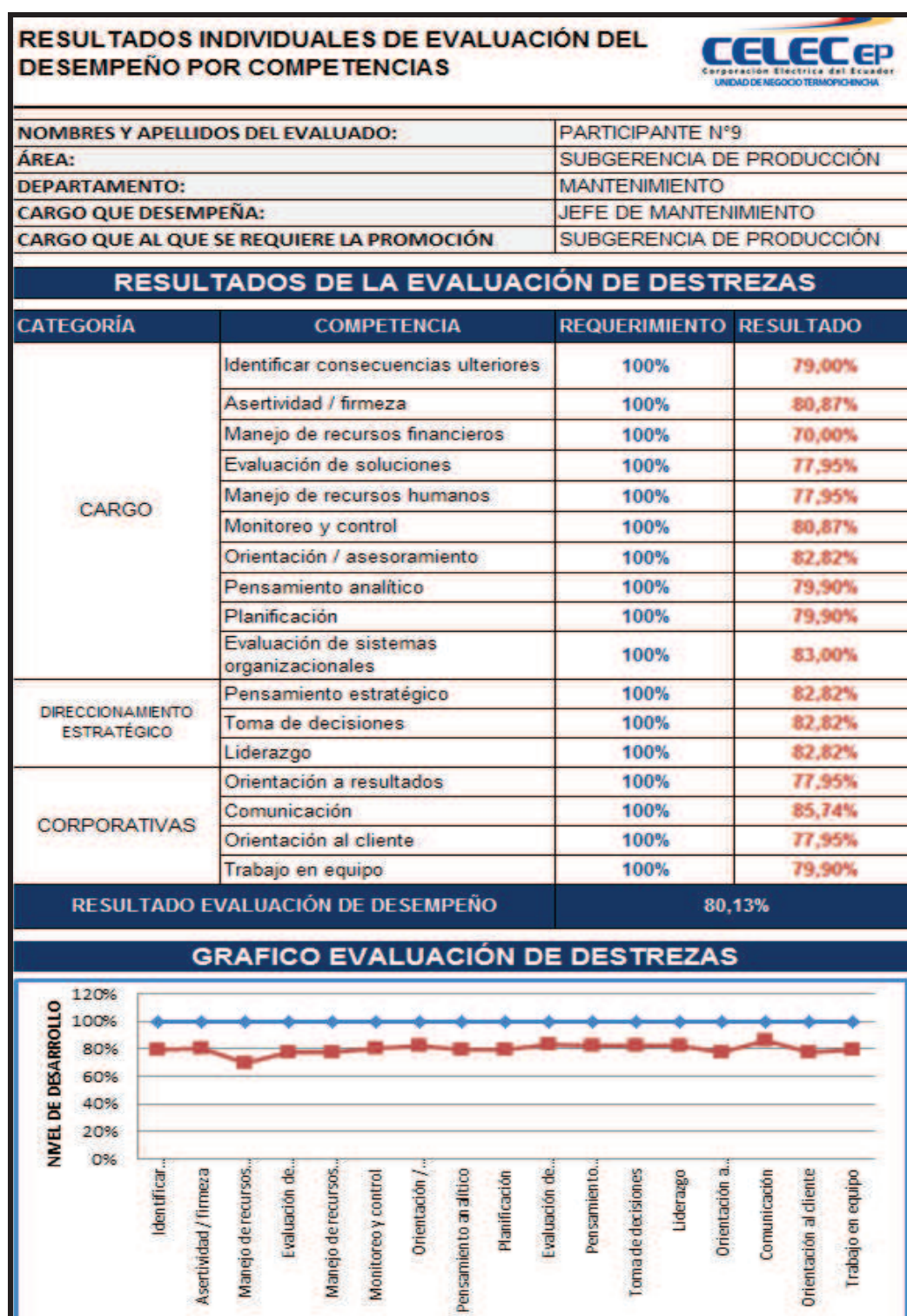
Resultado Evaluación de Desempeño Participante N°9 en comparación con el cargo de Jefe de Central 2 de 2

Con los resultados producto de la Evaluación de Desempeño por competencias, se diseñó el plan de entrenamiento individual para el Participante N°9:


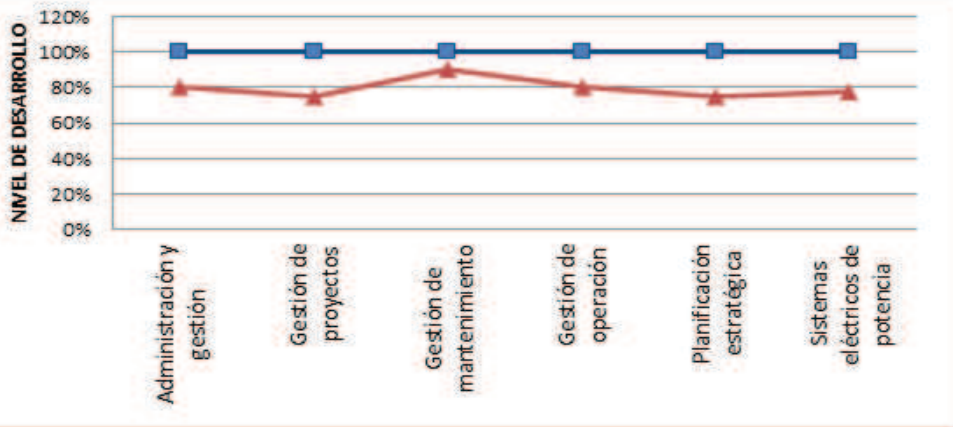
 PLAN DE DESARROLLO DE RESULTADOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS				
NOMBRES Y APELLIDOS DEL EVALUADO:		PARTICIPANTE N°9		
ÁREA:		SUBGERENCIA DE PRODUCCIÓN		
DEPARTAMENTO:		MANTENIMIENTO		
CARGO QUE DESEMPEÑA:		JEFE DE MANTENIMIENTO		
CARGO QUE AL QUE SE REQUIERE LA PROMOCIÓN		JEFE DE CENTRAL		
COMPETENCIAS QUE PRESENTAN OPORTUNIDAD DE MEJORA				
TIPO COMPETENCIA	COMPETENCIA			RESULTADO
CONOCIMIENTO DE CARGO	Gestión de operación			80,00%
CONOCIMIENTO DE CARGO	Generadores eléctricos			80,00%
CONOCIMIENTO DE CARGO	Sistemas eléctricos de potencia			80,00%
CONOCIMIENTO DE CARGO	Supervisión de personal			82,00%
DESTREZA DE CARGO	Evaluación de soluciones			80,00%
DESTREZA DE CARGO	Manejo de recursos humanos			80,00%
DESTREZA DE CARGO	Manejo del tiempo			80,00%
DESTREZA DE CARGO	Planificación			80,00%
SUGERENCIAS DE DESARROLLO				
TIPO COMPETENCIA	COMPETENCIA	FECHA	ACCIÓN	DESCRIPCIÓN DE ACCIÓN
CONOCIMIENTO DE CARGO	GESTIÓN DE OPERACIÓN	PRIMER SEMESTRE	Curso / Taller	Certificación de mantenimiento y operación de motores Avanzada
		PRIMER SEMESTRE	Curso / Taller	Gestión de Operación
	GENERADORES ELÉCTRICOS	PRIMER SEMESTRE	Curso / Taller	Certificación de mantenimiento y operación de motores Avanzada
		PRIMER SEMESTRE	Curso / Taller	Generadores eléctricos
	SISTEMAS ELÉCTRICOS DE POTENCIA	PRIMER SEMESTRE	Curso / Taller	Subestaciones Eléctricas
		PRIMER SEMESTRE	Asignar un mentor/coach	Participar en el desarrollo de mediciones de operación con el sistema Scada y brindar posibles recomendaciones de mejora
	SUPERVISIÓN DE PERSONAL	PRIMER SEMESTRE	Curso / Taller	Técnicas de supervisión
		PRIMER SEMESTRE	Curso / Certificación	Habilidades gerenciales para mandos medios
		PRIMER SEMESTRE	Libro	Cómo dirigir y reconvertir a los colaboradores que no rinden
	DESTREZA DE CARGO	EVALUACIÓN DE SOLUCIONES	SEGUNDO SEMESTRE	Asignar un mentor/coach
SEGUNDO SEMESTRE			Asignar un mentor/coach	Organización de comités técnico de revisión de procedimientos, para acordar propuestas de mejora
MANEJO DE RECURSOS HUMANOS		SEGUNDO SEMESTRE	Curso / Certificación	Habilidades gerenciales para mandos medios
		SEGUNDO SEMESTRE	Video	Cómo incentivar y premiar el progreso de los colaboradores
		SEGUNDO SEMESTRE	Libro	1001 Formas de Motivar
MANEJO DEL TIEMPO		SEGUNDO SEMESTRE	Libro	La administración del tiempo
		SEGUNDO SEMESTRE	Asignar un mentor/coach	Elaborar un cronograma de las actividades diarias por un periodo de tiempo
PLANIFICACIÓN		SEGUNDO SEMESTRE	Curso / Taller	Planificación Estratégica
		SEGUNDO SEMESTRE	Libro	Dirigir en tiempos de Incertidumbre
REQUERIMIENTOS EXPERIENCIA				
CARGO: JEFE DE MANTENIMIENTO		SERVIDOR		
EXPERIENCIA 1	4 años en cargos similares	NO APLICA		
EXPERIENCIA 2	5 años en cargos de Jefaturas de sección relacionadas con el área	4 Años en cargo de Jefe de Operación, por el cual , en el tiempo de enteramiento se recomienda un año		
Nota: Las acciones de desarrollo se ejecutarán acorde a lo planificado en el presente formulario; las necesidades de capacitación se ejecutarán previo a la validación del área involucrada con el Departamento de Talento Humano, conforme al presupuesto aprobado				
De acuerdo a la Evaluación del Desempeño por Competencias, en la Unidad de Negocio Termopichincha, se suscribe el presente plan de acción, y me comprometo a seguir las acciones establecidas				
FIRMAS DE RESPONSABILIDAD				
_____		_____		_____
FIRMA EVALUADO		FIRMA EVALUADOR		TALENTO HUMANO

Plan de Entrenamiento Individual Participante N°9, en sucesión al cargo de Jefe de Central

Posterior, analizando el desempeño del Participante N°9, con los requerimientos del cargo de Subgerente de Producción, se presenta los resultados:



Resultado Evaluación de Desempeño Participante N°9 en comparación con el cargo de Subgerente de Producción 1 de 2

RESULTADOS INDIVIDUALES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS		 <small>Corporación Eléctrica del Ecuador</small> <small>UNIDAD DE NEGOCIO TERMOPICHINCHA</small>	
NOMBRES Y APELLIDOS DEL EVALUADO:	PARTICIPANTE N°9		
ÁREA:	SUBGERENCIA DE PRODUCCIÓN		
DEPARTAMENTO:	MANTENIMIENTO		
CARGO QUE DESEMPEÑA:	JEFE DE MANTENIMIENTO		
CARGO QUE AL QUE SE REQUIERE LA PROMOCIÓN	SUBGERENCIA DE PRODUCCIÓN		
RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN CONOCIMIENTOS			
CATEGORÍA	COMPETENCIA	REQUERIMIENTO	RESULTADO
CONOCIMIENTOS	Administración y gestión	100%	80,00%
CONOCIMIENTOS	Gestión de proyectos	100%	75,00%
CONOCIMIENTOS	Gestión de mantenimiento	100%	90,00%
CONOCIMIENTOS	Gestión de operación	100%	80,00%
CONOCIMIENTOS	Planificación estratégica	100%	75,00%
CONOCIMIENTOS	Sistemas eléctricos de potencia	100%	77,95%
RESULTADO EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS		79,66%	
GRAFICO EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS			
			
RESULTADO GLOBAL			
De acuerdo a la Evaluación del Desempeño por Competencias, en la Unidad de Negocio Termopichincha, resultado obtenido en mi cargo:	Resultados Conocimientos	79,66%	
	Ponderación Conocimientos	40,00%	
	Total Evaluación Conocimientos	31,86%	
	Resultados Destrezas	80,13%	
	Ponderación Destrezas	60,00%	
	Total Evaluación Destrezas	48,08%	
79,94%			
Evaluado	Evaluador	Talento Humano	
PARTICIPANTE N°9			

Resultado Evaluación de Desempeño Participante N°9 en comparación con el cargo de Subgerente de Producción 2 de 2

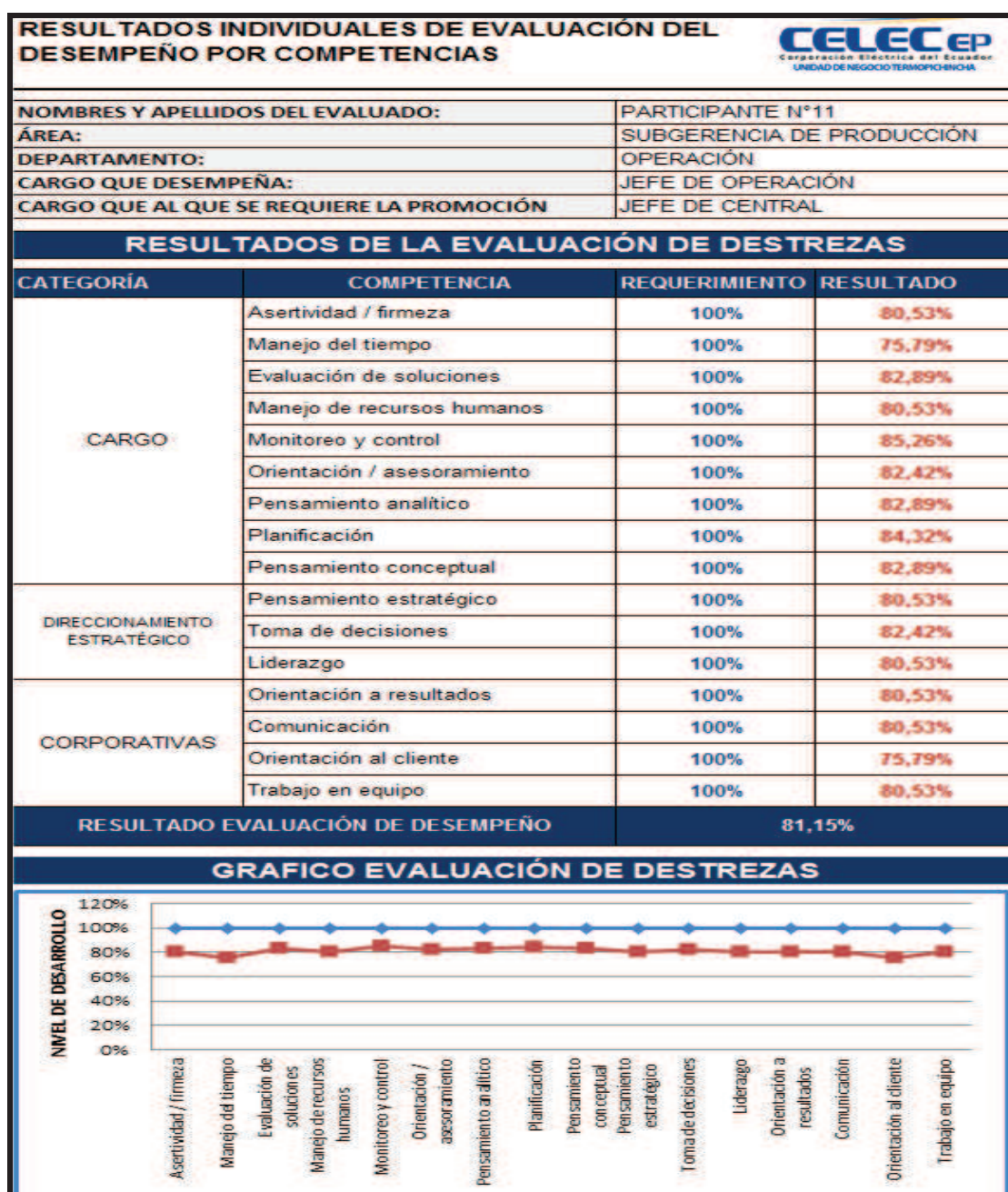
Por último se le realizó el plan de entrenamiento al Participante N°9, para el cargo de Subgerente de Producción.

CELEC EP CORPORACIÓN ELECTRICA DEL ECUADOR			
PLAN DE DESARROLLO DE RESULTADOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS			
NOMBRES Y APELLIDOS DEL EVALUADO:		PARTICIPANTE N°9	
ÁREA:		SUBGERENCIA DE PRODUCCIÓN	
DEPARTAMENTO:		MANTENIMIENTO	
CARGO QUE DESEMPEÑA:		JEFE DE MANTENIMIENTO	
CARGO QUE AL QUE SE REQUIERE LA PROMOCIÓN		SUBGERENTE DE PRODUCCIÓN	
COMPETENCIAS QUE PRESENTAN OPORTUNIDAD DE MEJORA			
TIPO COMPETENCIA	COMPETENCIA	RESULTADO	
CONOCIMIENTO DE CARGO	Sistemas eléctricos de potencia	79,95%	
CONOCIMIENTO DE CARGO	Gestión de proyectos	75,00%	
CONOCIMIENTO DE CARGO	Planificación estratégica	75,00%	
CONOCIMIENTO DE CARGO	Administración y gestión	80,00%	
DESTREZA DE CARGO	Manejo de recursos financieros	70,00%	
DESTREZA DE CARGO	Evaluación de soluciones	77,95%	
DESTREZA DE CARGO	Manejo de recursos humanos	77,95%	
DESTREZA CORPORATIVA	Orientación a resultados	77,95%	
SUGERENCIAS DE DESARROLLO			
TIPO COMPETENCIA	COMPETENCIA	ACCIÓN	DESCRIPCIÓN DE ACCIÓN
CONOCIMIENTO DE CARGO	SISTEMAS ELÉCTRICOS DE POTENCIA	Curso / Taller	Gastón de operación
		Asignar un mentor/coach	Analizar resultados de indicadores de energía generada en comparación con metas establecidas
	GESTIÓN DE PROYECTOS	Curso / Taller	Certificación de Proyectos con PMI
		Asignar un mentor/coach	Participar en reuniones de integración de Hitos y proyectos en la Herramienta Gobierno por Resultados
	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	Curso / Taller	Microsoft Project
		Curso / Taller	Balanced Scorecard
	ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN	Curso / Taller	Planificación Estratégica en el Sector Público Estratégico
		Curso / Taller	Administración en el Sector Público Estratégico
Curso / Taller		Planificación Estratégica en el Sector Público Estratégico	
DESTREZA DE CARGO	MANEJO DE RECURSOS FINANCIEROS	Asignar un mentor/coach	Participar en reuniones de Planificación Operativa Anual de la Unidad de Negocio
		Curso / Taller	Finanzas para no financieros
		Curso / Taller	Control presupuestario
	MANEJO DE RECURSOS HUMANOS	Asignar un mentor/coach	Participar en reuniones de presupuesto del Área de la Subgerencia de Producción
		Curso / Certificación	Habilidades gerenciales para mandos medios
		Vídeo	Cómo incentivar y premiar el progreso de los colaboradores
EVALUACIÓN DE SOLUCIONES	Libro	1001 Formas de Motivar	
	Curso / Certificación	Habilidades gerenciales para mandos medios	
DESTREZA CORPORATIVA	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	Curso / Taller	Gestión de Procesos
		Curso / Taller	Indicadores de Gestión
		Asignar un mentor/coach	Participar en reuniones de integración de Hitos y proyectos en la Herramienta Gobierno por Resultados
REQUERIMIENTOS EXPERIENCIA			
CARGO: JEFE DE MANTENIMIENTO		SERVIDOR	
EXPERIENCIA 1	5 años en cargos similares	NO APLICA	
EXPERIENCIA 2	6 años en cargos de Jefaturas de Central	CUMPLIR CON LOS REQUISITOS EXIGIDOS POR EL CARGO	
<p>Nota: Las acciones de desarrollo se ejecutarán acorde a lo planificado en el presente formulario; las necesidades de capacitación se ejecutarán previo a la validación del área involucrada con el Departamento de Talento Humano, conforme al presupuesto aprobado</p> <p>De acuerdo a la Evaluación del Desempeño por Competencias, en la Unidad de Negocio Termopichincha, se suscribe el presente plan de acción, y me comprometo a seguir las acciones establecidas</p>			
FIRMAS DE RESPONSABILIDAD			
FIRMA EVALUADO		FIRMA EVALUADOR	
		TALENTO HUMANO	

Plan de Entrenamiento Individual Participante N°9, en sucesión al cargo de Subgerente de Producción

DISEÑO DE PLAN DE PLAN DE DESARROLLO PARTICIPANTE N° 11

Se menciona al Participante N°11, cuyo cargo es Jefe de Operación; este participante tiene la particularidad de que se encuentra en la clasificación del cuadrante uno, por lo cual se generó tres evaluaciones de desempeño y niveles superiores de carrera. A continuación se presenta los resultados en comparación con el cargo de Jefe de Central:



Resultado Evaluación de Desempeño Participante N°11 en comparación con el cargo de Jefe de Central 1 de 2

RESULTADOS INDIVIDUALES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS		CELEC EP Corporación Eléctrica del Ecuador UNIDAD DE NEGOCIO TERMOPICHINCHA																			
NOMBRES Y APELLIDOS DEL EVALUADO:	PARTICIPANTE N°11																				
ÁREA:	SUBGERENCIA DE PRODUCCIÓN																				
DEPARTAMENTO:	OPERACIÓN																				
CARGO QUE DESEMPEÑA:	JEFE DE OPERACIÓN																				
CARGO QUE AL QUE SE REQUIERE LA PROMOCIÓN	JEFE DE CENTRAL																				
RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN CONOCIMIENTOS																					
CATEGORÍA	COMPETENCIA	REQUERIMIENTO	RESULTADO																		
CONOCIMIENTOS	Equipos de generación	100%	85,00%																		
CONOCIMIENTOS	Generadores eléctricos	100%	90,00%																		
CONOCIMIENTOS	Gestión de mantenimiento	100%	85,00%																		
CONOCIMIENTOS	Gestión de operación	100%	90,00%																		
CONOCIMIENTOS	Manuales de operación y mantenimiento	100%	85,00%																		
CONOCIMIENTOS	Sistemas auxiliares	100%	90,00%																		
CONOCIMIENTOS	Sistemas eléctricos de potencia	100%	90,00%																		
CONOCIMIENTOS	Supervisión de personal	100%	85,00%																		
RESULTADO EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS		87,50%																			
GRAFICO EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS																					
<table border="1"> <caption>Data for Grafico Evaluación de Conocimientos</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Nivel de Desarrollo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Equipos de generación</td><td>85,00%</td></tr> <tr><td>Generadores eléctricos</td><td>90,00%</td></tr> <tr><td>Gestión de mantenimiento</td><td>85,00%</td></tr> <tr><td>Gestión de operación</td><td>90,00%</td></tr> <tr><td>Manuales de operación y mantenimiento</td><td>85,00%</td></tr> <tr><td>Sistemas auxiliares</td><td>90,00%</td></tr> <tr><td>Sistemas eléctricos de potencia</td><td>90,00%</td></tr> <tr><td>Supervisión de personal</td><td>85,00%</td></tr> </tbody> </table>				Categoría	Nivel de Desarrollo	Equipos de generación	85,00%	Generadores eléctricos	90,00%	Gestión de mantenimiento	85,00%	Gestión de operación	90,00%	Manuales de operación y mantenimiento	85,00%	Sistemas auxiliares	90,00%	Sistemas eléctricos de potencia	90,00%	Supervisión de personal	85,00%
Categoría	Nivel de Desarrollo																				
Equipos de generación	85,00%																				
Generadores eléctricos	90,00%																				
Gestión de mantenimiento	85,00%																				
Gestión de operación	90,00%																				
Manuales de operación y mantenimiento	85,00%																				
Sistemas auxiliares	90,00%																				
Sistemas eléctricos de potencia	90,00%																				
Supervisión de personal	85,00%																				
RESULTADO GLOBAL																					
De acuerdo a la Evaluación del Desempeño por Competencias, en la Unidad de Negocio Termopichincha, resultado obtenido en mi cargo:	Resultados Conocimientos	87,50%																			
	Ponderación Conocimientos	40,00%																			
	Total Evaluación Conocimientos	35,00%																			
	Resultados Destrezas	81,15%																			
	Ponderación Destrezas	60,00%																			
	Total Evaluación Destrezas	48,69%																			
83,69%																					
Evaluado	Evaluador	Talento Humano																			
PARTICIPANTE N°11																					

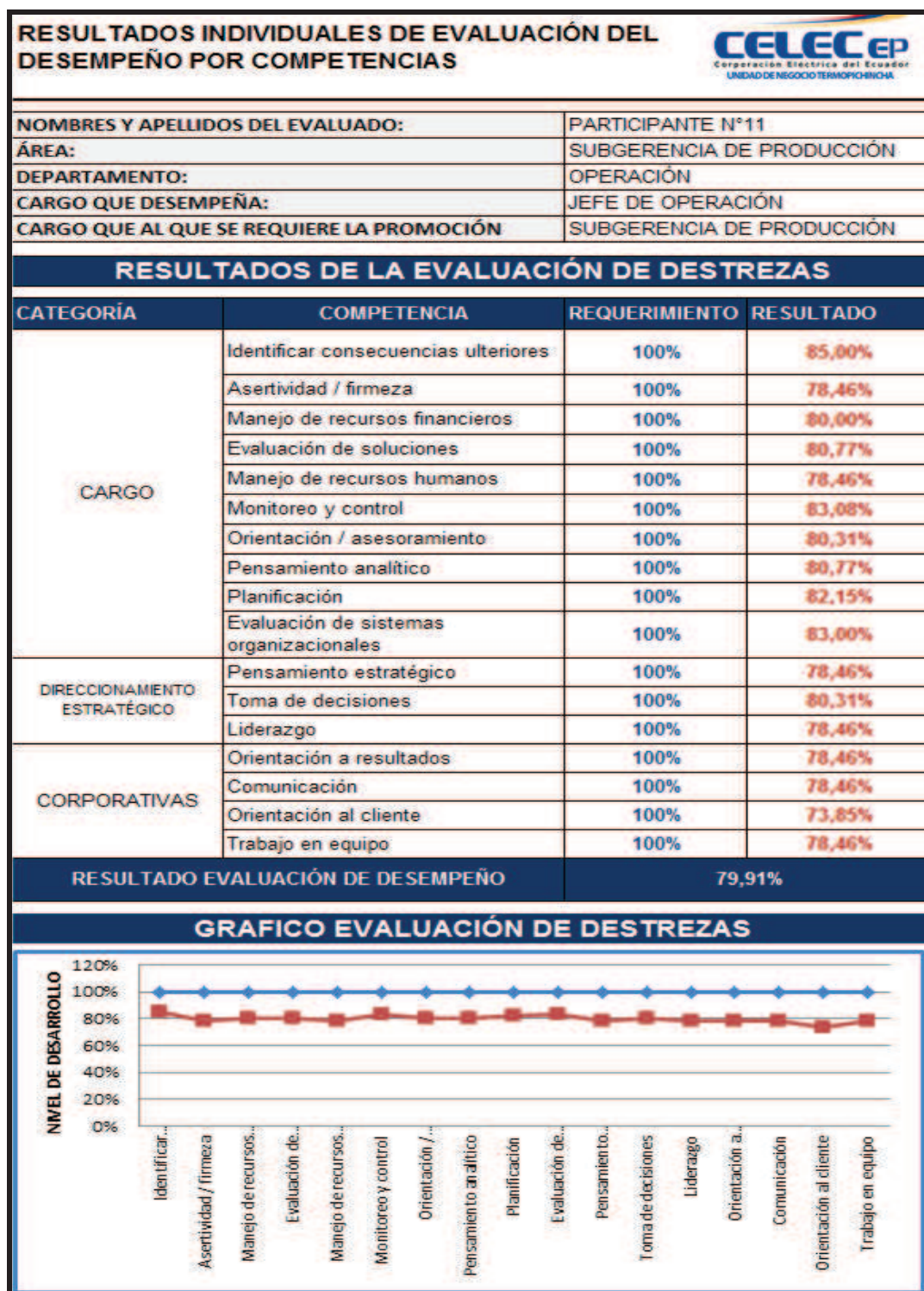
Resultado Evaluación de Desempeño Participante N°11 en comparación con el cargo de Jefe de Central 2 de 2

Con estos antecedentes, se diseñó el plan de entrenamiento, que se puede observar:

CELEC EP CORPORACIÓN ELECTRICIDAD DEL ECUADOR				
PLAN DE DESARROLLO DE RESULTADOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS				
NOMBRES Y APELLIDOS DEL EVALUADO:		PARTICIPANTE N°11		
ÁREA:		SUBGERENCIA DE PRODUCCIÓN		
DEPARTAMENTO:		OPERACIÓN		
CARGO QUE DESEMPEÑA:		JEFE DE OPERACIÓN		
CARGO QUE AL QUE SE REQUIERE LA PROMOCIÓN		JEFE DE CENTRAL		
COMPETENCIAS QUE PRESENTAN OPORTUNIDAD DE MEJORA				
TIPO COMPETENCIA	COMPETENCIA			RESULTADO
CONOCIMIENTO DE CARGO	Gestión de mantenimiento			85,00%
CONOCIMIENTO DE CARGO	Manuales de operación y mantenimiento			85,00%
CONOCIMIENTO DE CARGO	Supervisión de personal			85,00%
DESTREZA DE CARGO	Manejo del tiempo			75,79%
DESTREZA DE CARGO	Asertividad / firmeza			80,53%
DESTREZA DE CARGO	Manejo de recursos humanos			80,53%
DESTREZA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Pensamiento estratégico			80,53%
DESTREZA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Liderazgo			80,53%
DESTREZA CORPORATIVA	Orientación al cliente			75,79%
SUGERENCIAS DE DESARROLLO				
TIPO COMPETENCIA	COMPETENCIA	FECHA	ACCIÓN	DESCRIPCIÓN DE ACCIÓN
CONOCIMIENTO DE CARGO	GESTIÓN DE MANTENIMIENTO	PRIMER SEMESTRE	Curso / Taller	Certificación de mantenimiento y operación de motores Avanzada
		SEGUNDO SEMESTRE	Curso / Taller	Gestión de Mantenimiento
	MANUALES DE OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO	PRIMER SEMESTRE	Libro	Manuales de Mantenimiento y Operación de Motores de Combustión Interna
		SUPERVISIÓN DE PERSONAL	PRIMER SEMESTRE	Curso / Taller
			PRIMER SEMESTRE	Curso / Certificación
			PRIMER SEMESTRE	Libro
DESTREZA DE CARGO	ASERTIVIDAD / FIRMEZA	PRIMER SEMESTRE	Curso / Taller	Habilidades gerenciales para mandos medios
		SEGUNDO SEMESTRE	Curso / Taller	Comunicación Asertiva
	MANEJO DEL TIEMPO	PRIMER SEMESTRE	Libro	La administración del tiempo
		PRIMER SEMESTRE	Asignar un mentor/coach	Elaborar un cronograma de las actividades diarias por un periodo de tiempo
	MANEJO DE RECURSOS HUMANOS	PRIMER SEMESTRE	Curso / Certificación	Habilidades gerenciales para mandos medios
		SEGUNDO SEMESTRE	Video	Cómo incentivar y premiar el progreso de los colaboradores
	SEGUNDO SEMESTRE	Libro	1001 Formas de Motivar	
DESTREZA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	LIDERAZGO	PRIMER SEMESTRE	Curso / Certificación	Habilidades gerenciales para mandos medios
		SEGUNDO SEMESTRE	Libro	La Quinta Disciplina
	PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	PRIMER SEMESTRE	Curso / Taller	Habilidades gerenciales para mandos medios
DESTREZA CORPORATIVA	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	SEGUNDO SEMESTRE	Asignar un mentor/coach	Realizar un estudio para medir la satisfacción del cliente interno vinculado a los procesos de Mantenimiento y Operación
REQUERIMIENTOS EXPERIENCIA				
CARGO: JEFE DE MANTENIMIENTO		SERVIDOR		
EXPERIENCIA 1	4 años en cargos similares	NO APLICA		
EXPERIENCIA 2	5 años en cargos de Jefaturas de sección relacionadas con el área	7 Años en cargo de Jefe de Operación, por el cual CUMPLE CON LOS REQUISITOS EXIGIDOS POR EL CARGO		
<p>Nota: Las acciones de desarrollo se ejecutarán acorde a lo planificado en el presente formulario; las necesidades de capacitación se ejecutarán previo a la validación del área involucrada con el Departamento de Talento Humano, conforme al presupuesto aprobado</p> <p>De acuerdo a la Evaluación del Desempeño por Competencias, en la Unidad de Negocio Termopichincha, se suscribe el presente plan de acción, y me comprometo a seguir las acciones establecidas</p>				
FIRMAS DE RESPONSABILIDAD				
FIRMA EVALUADO		FIRMA EVALUADOR		TALENTO HUMANO

Plan de Entrenamiento Individual Participante N°11, en sucesión al cargo de Jefe de Central

Por otro lado, al Participante N°11, se realizó la evaluación de desempeño en comparación con los requisitos del cargo de Subgerente de Producción, siendo los resultados:




Resultado Evaluación de Desempeño Participante N°11 en comparación con el cargo de Subgerente de Producción 1 de 2

RESULTADOS INDIVIDUALES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS		CELEC EP Corporación Eléctrica del Ecuador UNIDAD DE NEGOCIO TERMOPICHINCHA	
NOMBRES Y APELLIDOS DEL EVALUADO:	PARTICIPANTE N°11		
ÁREA:	SUBGERENCIA DE PRODUCCIÓN		
DEPARTAMENTO:	OPERACIÓN		
CARGO QUE DESEMPEÑA:	JEFE DE OPERACIÓN		
CARGO QUE AL QUE SE REQUIERE LA PROMOCIÓN	SUBGERENCIA DE PRODUCCIÓN		
RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN CONOCIMIENTOS			
CATEGORÍA	COMPETENCIA	REQUERIMIENTO	RESULTADO
CONOCIMIENTOS	Administración y gestión	100%	80,00%
CONOCIMIENTOS	Gestión de proyectos	100%	75,00%
CONOCIMIENTOS	Gestión de mantenimiento	100%	85,00%
CONOCIMIENTOS	Gestión de operación	100%	90,00%
CONOCIMIENTOS	Planificación estratégica	100%	75,00%
CONOCIMIENTOS	Sistemas eléctricos de potencia	100%	90,00%
RESULTADO EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS		82,50%	
GRAFICO EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS			
RESULTADO GLOBAL			
De acuerdo a la Evaluación del Desempeño por Competencias, en la Unidad de Negocio Termopichincha, resultado obtenido en mi cargo:	Resultados Conocimientos	82,50%	
	Ponderación Conocimientos	40,00%	
	Total Evaluación Conocimientos	33,00%	
	Resultados Destrezas	79,91%	
	Ponderación Destrezas	60,00%	
	Total Evaluación Destrezas	47,95%	
80,95%			
Evaluado	Evaluador	Talento Humano	
PARTICIPANTE N°11			

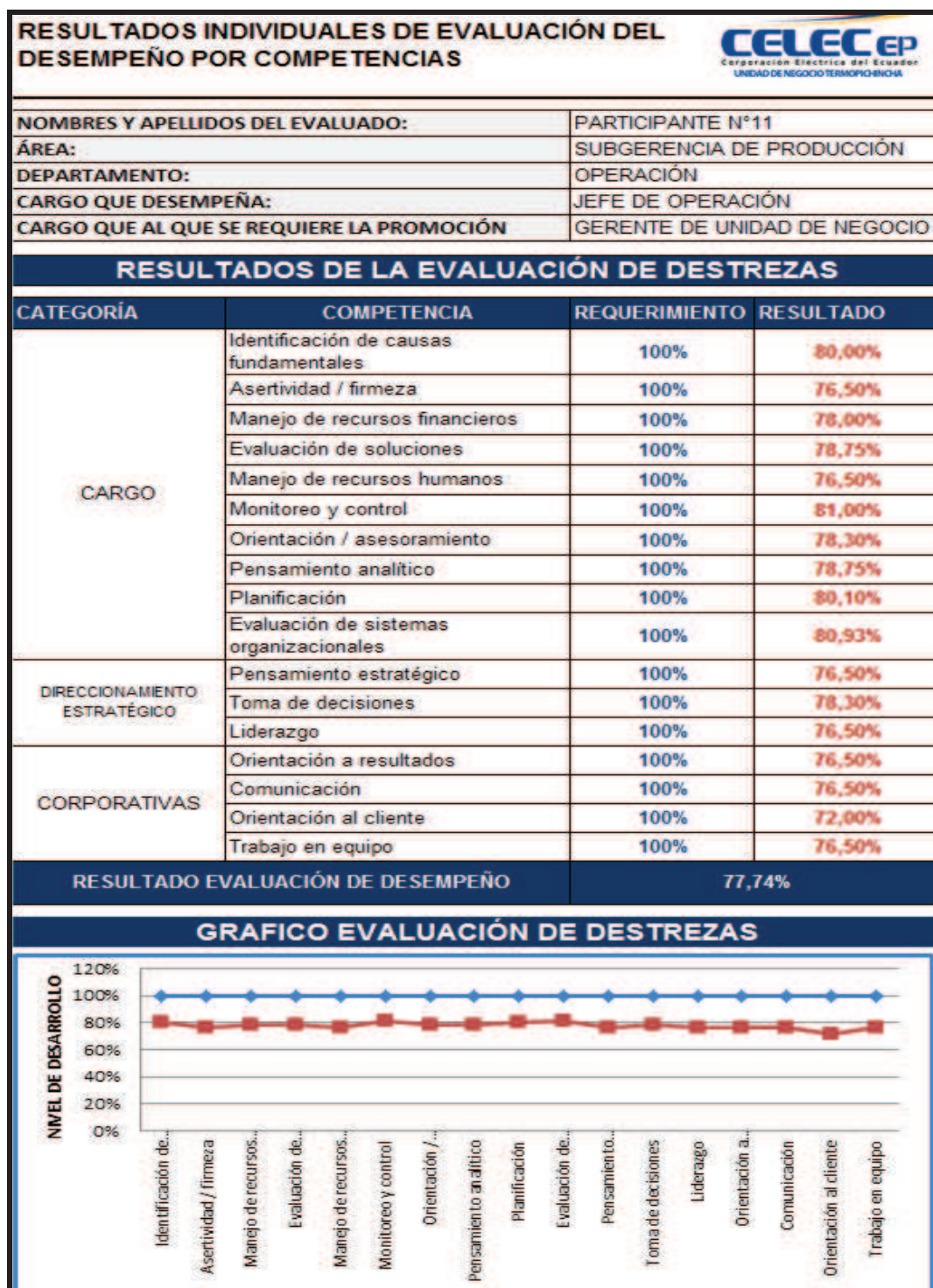
Resultado Evaluación de Desempeño Participante N°11 en comparación con el cargo de Subgerente de Producción 2 de 2

A partir de los mencionados resultados, se desarrolló el plan de entrenamiento individual:

 PLAN DE DESARROLLO DE RESULTADOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS			
NOMBRES Y APELLIDOS DEL EVALUADO:		PARTICIPANTE N°11	
ÁREA:		SUBGERENCIA DE PRODUCCIÓN	
DEPARTAMENTO:		OPERACIÓN	
CARGO QUE DESEMPEÑA:		JEFE DE OPERACIÓN	
CARGO QUE AL QUE SE REQUIERE LA PROMOCIÓN		SUBGERENTE DE PRODUCCIÓN	
COMPETENCIAS QUE PRESENTAN OPORTUNIDAD DE MEJORA			
TIPO COMPETENCIA	COMPETENCIA	RESULTADO	
CONOCIMIENTO DE CARGO	Administración y gestión	80,00%	
CONOCIMIENTO DE CARGO	Gestión de proyectos	75,00%	
CONOCIMIENTO DE CARGO	Planificación estratégica	75,00%	
DESTREZA DE CARGO	Asertividad / firmeza	78,46%	
DESTREZA DE CARGO	Manejo de recursos humanos	78,46%	
DESTREZA CORPORATIVA	Pensamiento estratégico	78,46%	
SUGERENCIAS DE DESARROLLO			
TIPO COMPETENCIA	COMPETENCIA	ACCIÓN	DESCRIPCIÓN DE ACCIÓN
CONOCIMIENTO DE CARGO	ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN	Curso / Taller	Administración en el Sector Público Estratégico
		Curso / Taller	Planificación Estratégica
		Asignar un mentor/coach	Participar en reuniones de Planificación Operativa Anual de la Unidad de Negocio
	GESTIÓN DE PROYECTOS	Curso / Taller	Certificación de Proyectos con PMI
		Asignar un mentor/coach	Participar en reuniones de integración de Hitos y proyectos en la Herramienta Gobierno por Resultados
		Curso / Taller	Microsoft Project
	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	Curso / Taller	Balanced Scorecard
		Curso / Taller	Planificación Estratégica en el Sector Público Estratégico
	DESTREZA DE CARGO	ASERTIVIDAD / FIRMEZA	Asignar un mentor/coach
MANEJO DE RECURSOS HUMANOS		Asignar un mentor/coach	En reuniones de área, establecerá las necesidades de las personas que trabajaran en un proyecto para tener las herramientas adecuadas para su desarrollo
		Asignar un mentor/coach	Mantener reuniones mensuales con el personal a su cargo para planificar proyectos y actividades del área e identificar requerimientos
DESTREZA CORPORATIVA		PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	Curso / Taller
	Curso / Taller		Planificación Estratégica en el Sector Público Estratégico
	Asignar un mentor/coach		Participar en reuniones de integración de Hitos y proyectos en la Herramienta Gobierno por Resultados
REQUERIMIENTOS EXPERIENCIA			
CARGO: JEFE DE MANTENIMIENTO		SERVIDOR	
EXPERIENCIA 1	5 años en cargos similares	NO APLICA	
EXPERIENCIA 2	6 años en cargos de Jefaturas de Central	CUMPLIR CON LOS REQUISITOS EXIGIDOS POR EL CARGO	
<p>Nota: Las acciones de desarrollo se ejecutarán acorde a lo planificado en el presente formulario; las necesidades de capacitación se ejecutarán previo a la validación del área involucrada con el Departamento de Talento Humano, conforme al presupuesto aprobado</p> <p>De acuerdo a la Evaluación del Desempeño por Competencias, en la Unidad de Negocio Termopichincha, se suscribe el presente plan de acción, y me comprometo a seguir las acciones establecidas</p>			
FIRMAS DE RESPONSABILIDAD			
FIRMA EVALUADO		FIRMA EVALUADOR	TALENTO HUMANO

Plan de Entrenamiento Individual Participante N°11, en sucesión al cargo de Subgerente de Producción

Finalizando con el Participante N°11, se realizó la medición de desempeño comparando con el cargo de Gerente de Unidad de Negocio, siendo los resultados:




Resultado Evaluación de Desempeño Participante N°11 en comparación con el cargo de Gerente de Unidad de Negocio 1 de 2

RESULTADOS INDIVIDUALES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS		CELEC EP Corporación Eléctrica del Ecuador UNIDAD DE NEGOCIO TERMOPICHINCHA															
NOMBRES Y APELLIDOS DEL EVALUADO:	PARTICIPANTE N°11																
ÁREA:	SUBGERENCIA DE PRODUCCIÓN																
DEPARTAMENTO:	OPERACIÓN																
CARGO QUE DESEMPEÑA:	JEFE DE OPERACIÓN																
CARGO QUE AL QUE SE REQUIERE LA PROMOCIÓN	GERENTE DE UNIDAD DE NEGOCIO																
RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN CONOCIMIENTOS																	
CATEGORÍA	COMPETENCIA	REQUERIMIENTO	RESULTADO														
CONOCIMIENTOS	Administración y gestión	100%	80,00%														
CONOCIMIENTOS	Gestión de proyectos	100%	75,00%														
CONOCIMIENTOS	Gestión de Mantenimiento	100%	85,00%														
CONOCIMIENTOS	Gestión de Operación	100%	90,00%														
CONOCIMIENTOS	Planificación estratégica	100%	75,00%														
CONOCIMIENTOS	Leyes, gobierno y jurisprudencia	100%	70,00%														
RESULTADO EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS		79,17%															
GRAFICO EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS																	
<table border="1"> <caption>Datos del Gráfico de Evaluación de Conocimientos</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Nivel de Desarrollo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Administración y gestión</td> <td>80,00%</td> </tr> <tr> <td>Gestión de proyectos</td> <td>75,00%</td> </tr> <tr> <td>Gestión de Mantenimiento</td> <td>85,00%</td> </tr> <tr> <td>Gestión de Operación</td> <td>90,00%</td> </tr> <tr> <td>Planificación estratégica</td> <td>75,00%</td> </tr> <tr> <td>Leyes, gobierno y jurisprudencia</td> <td>70,00%</td> </tr> </tbody> </table>				Categoría	Nivel de Desarrollo	Administración y gestión	80,00%	Gestión de proyectos	75,00%	Gestión de Mantenimiento	85,00%	Gestión de Operación	90,00%	Planificación estratégica	75,00%	Leyes, gobierno y jurisprudencia	70,00%
Categoría	Nivel de Desarrollo																
Administración y gestión	80,00%																
Gestión de proyectos	75,00%																
Gestión de Mantenimiento	85,00%																
Gestión de Operación	90,00%																
Planificación estratégica	75,00%																
Leyes, gobierno y jurisprudencia	70,00%																
RESULTADO GLOBAL																	
De acuerdo a la Evaluación del Desempeño por Competencias, en la Unidad de Negocio Termopichincha, resultado obtenido en mi cargo:	Resultados Conocimientos	79,17%															
	Ponderación Conocimientos	40,00%															
	Total Evaluación Conocimientos	31,67%															
78,31%	Resultados Destrezas	77,74%															
	Ponderación Destrezas	60,00%															
	Total Evaluación Destrezas	46,65%															
Evaluado	Evaluador	Talento Humano															
PARTICIPANTE N°11																	

Resultado Evaluación de Desempeño Participante N°11 en comparación con el cargo de Gerente de Unidad de Negocio 2 de 2

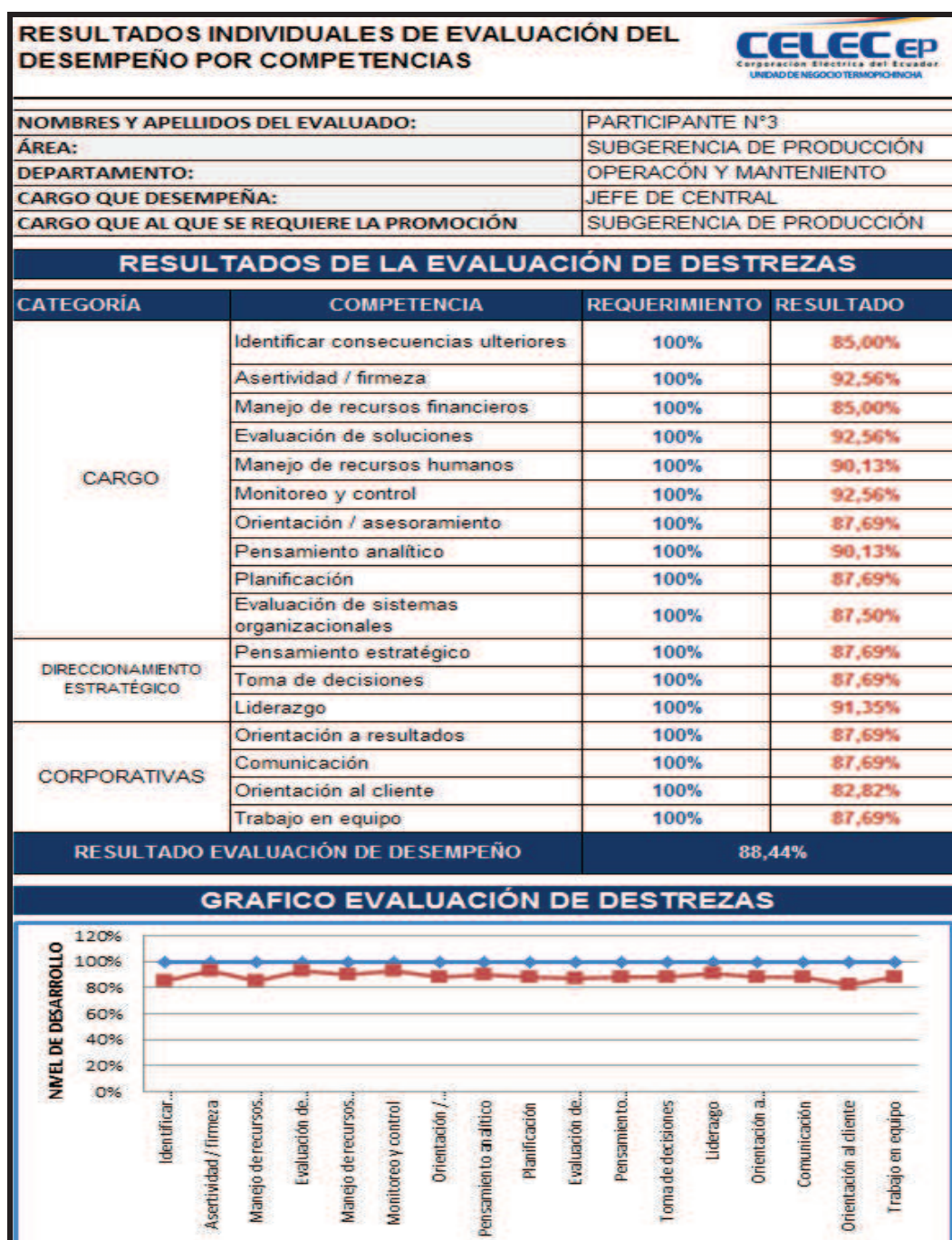
Para el participante N°11, se le diseño su plan de entrenamiento individual, hacia el cargo de Gerente de Unidad de Negocio, detallado a continuación:

 PLAN DE DESARROLLO DE RESULTADOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS			
NOMBRES Y APELLIDOS DEL EVALUADO:		PARTICIPANTE N°11	
ÁREA:		SUBGERENCIA DE PRODUCCIÓN	
DEPARTAMENTO:		OPERACIÓN	
CARGO QUE DESEMPEÑA:		JEFE DE OPERACIÓN	
CARGO QUE AL QUE SE REQUIERE LA PROMOCIÓN		GERENTE UNIDAD DE NEGOCIO	
COMPETENCIAS QUE PRESENTAN OPORTUNIDAD DE MEJORA			
TIPO COMPETENCIA	COMPETENCIA	RESULTADO	
CONOCIMIENTO DE CARGO	Leyes, gobierno y jurisprudencia	70,00%	
CONOCIMIENTO DE CARGO	Planificación estratégica	75,00%	
DESTREZA DE CARGO	Manejo de recursos humanos	76,50%	
DESTREZA CORPORATIVA	Orientación a resultados	76,50%	
DESTREZA CORPORATIVA	Liderazgo	76,50%	
SUGERENCIAS DE DESARROLLO			
TIPO COMPETENCIA	COMPETENCIA	ACCIÓN	DESCRIPCIÓN DE ACCIÓN
CONOCIMIENTO DE CARGO	LEYES, GOBIERNO Y JURISPRUDENCIA	Curso / Taller	Legislación en el Sector Público Estratégico
		Curso / Taller	Responsabilidad de gestión pública
		Asignar un mentor/coach	Participar en reuniones de mediciones arbitrales de la Unidad de Negocio
	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	Asignar un mentor/coach	Realizar la Planificación Operativa Anual de con las diferentes Subgerencias de la Unidad de Negocio
		Curso / Taller	Planificación Estratégica en el Sector Público Estratégico
DESTREZA DE CARGO	MANEJO DE RECURSOS HUMANOS	Curso / Certificación	Certificación avanzada en liderazgo y habilidades gerenciales avanzado
DESTREZA CORPORATIVA	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	Curso / Taller	Indicadores de Gestión
		Asignar un mentor/coach	Realizar FODA de los departamentos y brindar recomendaciones
		Asignar un mentor/coach	Participar en reuniones de staff de la Unidad de Negocio, analizando las relaciones causa efecto de los todos los departamentos de la Institución
DESTREZA CORPORATIVA	LIDERAZGO	Curso / Certificación	Certificación avanzada en liderazgo y habilidades gerenciales avanzado
		Curso / Taller	Planificación Estratégica en el Sector Público Estratégico
		Asignar un mentor/coach	Participar en reuniones de integración de Hitos y proyectos en la Herramienta Gobierno por Resultados
REQUERIMIENTOS EXPERIENCIA			
CARGO: JEFE DE MANTENIMIENTO		SERVIDOR	
EXPERIENCIA 1	5 años en cargos similares	NO APLICA	
EXPERIENCIA 2	6 años en cargos de Subgerencias relacionadas con el área	CUMPLIR CON LOS REQUISITOS EXIGIDOS POR EL CARGO	
Nota: Las acciones de desarrollo se ejecutarán acorde a lo planificado en el presente formulario; las necesidades de capacitación se ejecutarán previo a la validación del área involucrada con el Departamento de Talento Humano, conforme al presupuesto aprobado De acuerdo a la Evaluación del Desempeño por Competencias, en la Unidad de Negocio Termopichincha, se suscribe el presente plan de acción, y me comprometo a seguir las acciones establecidas			
FIRMAS DE RESPONSABILIDAD			
FIRMA EVALUADO		FIRMA EVALUADOR	TALENTO HUMANO

Plan de Entrenamiento Individual Participante N°11, en sucesión al cargo de Gerente de Unidad de Negocio

DISEÑO DE PLAN DE PLAN DE DESARROLLO PARTICIPANTE N° 3

El Participante N°3, presenta el cargo de Jefe de Central, donde se requiere realizar la sucesión hacia Subgerente de Producción y como Gerente de Unidad de Negocio. En primer lugar se mencionan los resultados en comparación del participante con los requerimientos del cargo de Subgerente de Producción:




Resultado Evaluación de Desempeño Participante N°3 en comparación con el cargo de Subgerente de Producción 1 de 2

RESULTADOS INDIVIDUALES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS		CELEC EP Corporación Eléctrica del Ecuador UNIDAD DE NEGOCIO TERMOPICHINCHA															
NOMBRES Y APELLIDOS DEL EVALUADO:	PARTICIPANTE N°3																
ÁREA:	SUBGERENCIA DE PRODUCCIÓN																
DEPARTAMENTO:	OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO																
CARGO QUE DESEMPEÑA:	JEFE DE CENTRAL																
CARGO QUE AL QUE SE REQUIERE LA PROMOCIÓN	SUBGERENCIA DE PRODUCCIÓN																
RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN CONOCIMIENTOS																	
CATEGORÍA	COMPETENCIA	REQUERIMIENTO	RESULTADO														
CONOCIMIENTOS	Administración y gestión	100%	90,00%														
CONOCIMIENTOS	Gestión de proyectos	100%	83,50%														
CONOCIMIENTOS	Gestión de mantenimiento	100%	95,00%														
CONOCIMIENTOS	Gestión de operación	100%	100,00%														
CONOCIMIENTOS	Planificación estratégica	100%	85,00%														
CONOCIMIENTOS	Sistemas eléctricos de potencia	100%	100,00%														
RESULTADO EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS		92,25%															
GRAFICO EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS																	
<table border="1"> <caption>Data for Grafico Evaluación de Conocimientos</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Nivel de Desarrollo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Administración y gestión</td> <td>90,00%</td> </tr> <tr> <td>Gestión de proyectos</td> <td>83,50%</td> </tr> <tr> <td>Gestión de mantenimiento</td> <td>95,00%</td> </tr> <tr> <td>Gestión de operación</td> <td>100,00%</td> </tr> <tr> <td>Planificación estratégica</td> <td>85,00%</td> </tr> <tr> <td>Sistemas eléctricos de potencia</td> <td>100,00%</td> </tr> </tbody> </table>				Categoría	Nivel de Desarrollo	Administración y gestión	90,00%	Gestión de proyectos	83,50%	Gestión de mantenimiento	95,00%	Gestión de operación	100,00%	Planificación estratégica	85,00%	Sistemas eléctricos de potencia	100,00%
Categoría	Nivel de Desarrollo																
Administración y gestión	90,00%																
Gestión de proyectos	83,50%																
Gestión de mantenimiento	95,00%																
Gestión de operación	100,00%																
Planificación estratégica	85,00%																
Sistemas eléctricos de potencia	100,00%																
RESULTADO GLOBAL																	
De acuerdo a la Evaluación del Desempeño por Competencias, en la Unidad de Negocio Termopichincha, resultado obtenido en mi cargo:	Resultados Conocimientos	92,25%															
	Ponderación Conocimientos	40,00%															
	Total Evaluación Conocimientos	36,90%															
	Resultados Destrezas	88,44%															
	Ponderación Destrezas	60,00%															
	Total Evaluación Destrezas	53,06%															
89,96%		Evaluado	Talento Humano														
PARTICIPANTE N°3		Evaluador															

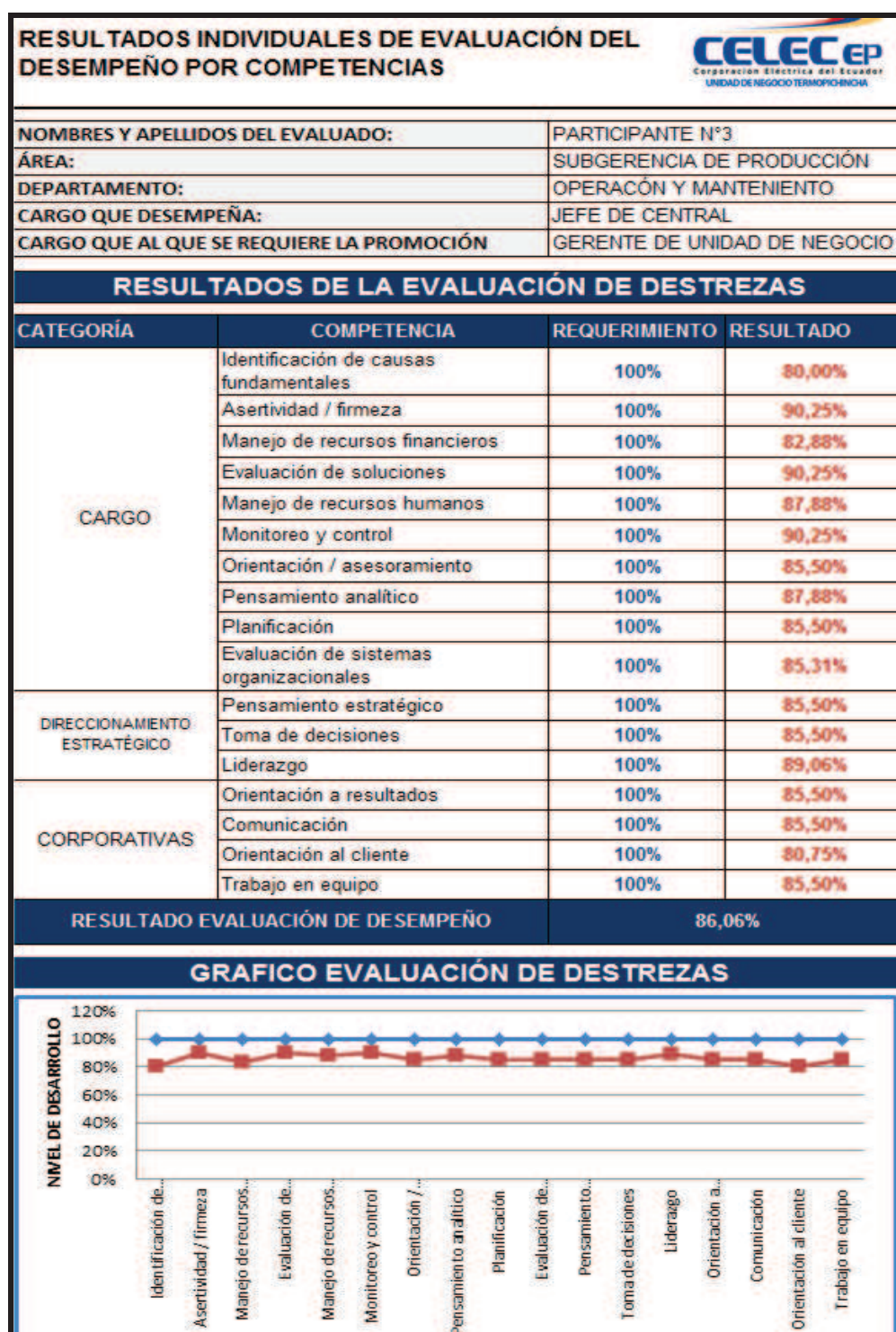
Resultado Evaluación de Desempeño Participante N°3 en comparación con el cargo de Subgerente de Producción 2 de 2

Con los resultados precedentes, al participante N°3, se le desarrolló el plan de entrenamiento individual:

 PLAN DE DESARROLLO DE RESULTADOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS			
NOMBRES Y APELLIDOS DEL EVALUADO:		PARTICIPANTE N°3	
ÁREA:		SUBGERENCIA DE PRODUCCIÓN	
DEPARTAMENTO:		OPERACIÓN	
CARGO QUE DESEMPEÑA:		JEFE DE CENTRAL	
CARGO QUE AL QUE SE REQUIERE LA PROMOCIÓN		SUBGERENTE DE PRODUCCIÓN	
COMPETENCIAS QUE PRESENTAN OPORTUNIDAD DE MEJORA			
TIPO COMPETENCIA	COMPETENCIA	RESULTADO	
CONOCIMIENTO DE CARGO	Gestión de proyectos	83,50%	
CONOCIMIENTO DE CARGO	Planificación estratégica	85,00%	
DESTREZA DE CARGO	Identificar consecuencias ulteriores	85,00%	
DESTREZA DE CARGO	Manejo de recursos financieros	85,00%	
DESTREZA DE CARGO	Evaluación de sistemas organizacionales	87,50%	
SUGERENCIAS DE DESARROLLO			
TIPO COMPETENCIA	COMPETENCIA	ACCIÓN	DESCRIPCIÓN DE ACCIÓN
CONOCIMIENTO DE CARGO	GESTIÓN DE PROYECTOS	Curso / Taller	Certificación de Proyectos con PMI
		Asignar un mentor/coach	Participar en reuniones de integración de Hitos y proyectos en la Herramienta Gobierno por Resultados
		Curso / Taller	Microsoft Project
	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	Curso / Taller	Balanced Scorecard
Curso / Taller		Planificación Estratégica en el Sector Público Estratégico	
DESTREZA DE CARGO	IDENTIFICAR CONSECUENCIAS ULTERIORES	Curso / Taller	Indicadores de Gestión
	MANEJO DE RECURSOS FINANCIEROS	Curso / Taller	Finanzas para no financieros
		Curso / Taller	Normativa legal financiera de la Contraloría General del Estado
		Asignar un mentor/coach	Participar en reuniones de presupuesto del Área de la Subgerencia de Producción
	EVALUACIÓN DE SISTEMAS ORGANIZACIONALES	Curso / Taller	Balanced Scorecard
		Curso / Taller	Planificación Estratégica en el Sector Público Estratégico
		Libro	La quinta disciplina
		Asignar un mentor/coach	Participar en reuniones de integración de Hitos y proyectos en la Herramienta Gobierno por Resultados
	REQUERIMIENTOS EXPERIENCIA		
CARGO: JEFE DE MANTENIMIENTO		SERVIDOR	
EXPERIENCIA 1	5 años en cargos similares	NO APLICA	
EXPERIENCIA 2	6 años en cargos de Jefaturas de Central	8 Años en cargo de Jefe de Central, por el cual CUMPLE CON LOS REQUISITOS EXIGIDOS POR EL CARGO	
<p>Nota: Las acciones de desarrollo se ejecutarán acorde a lo planificado en el presente formulario; las necesidades de capacitación se ejecutarán previo a la validación del área involucrada con el Departamento de Talento Humano, conforme al presupuesto aprobado</p> <p>De acuerdo a la Evaluación del Desempeño por Competencias, en la Unidad de Negocio Termopichincha, se suscribe el presente plan de acción, y me comprometo a seguir las acciones establecidas</p>			
FIRMAS DE RESPONSABILIDAD			
FIRMA EVALUADO		FIRMA EVALUADOR	TALENTO HUMANO

Plan de Entrenamiento Individual Participante N°3, en sucesión al cargo de Subgerente de Producción

Adicional, al Participante N°3, se realizó la evaluación del desempeño comparando con el cargo de Gerente de Unidad de Negocio, obteniendo siguientes los resultados:



Resultado Evaluación de Desempeño Participante N°3 en comparación con el cargo de Gerente de Unidad de Negocio 1 de 2

RESULTADOS INDIVIDUALES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS		CELEC EP Corporación Eléctrica del Ecuador UNIDAD DE NEGOCIO TERMOPICHINCHA															
NOMBRES Y APELLIDOS DEL EVALUADO:	PARTICIPANTE N°3																
ÁREA:	SUBGERENCIA DE PRODUCCIÓN																
DEPARTAMENTO:	OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO																
CARGO QUE DESEMPEÑA:	JEFE DE CENTRAL																
CARGO QUE AL QUE SE REQUIERE LA PROMOCIÓN	GERENTE DE UNIDAD DE NEGOCIO																
RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN CONOCIMIENTOS																	
CATEGORÍA	COMPETENCIA	REQUERIMIENTO	RESULTADO														
CONOCIMIENTOS	Administración y gestión	100%	90,00%														
CONOCIMIENTOS	Gestión de proyectos	100%	83,50%														
CONOCIMIENTOS	Gestión de Mantenimiento	100%	95,00%														
CONOCIMIENTOS	Gestión de Operación	100%	100,00%														
CONOCIMIENTOS	Planificación estratégica	100%	85,00%														
CONOCIMIENTOS	Leyes, gobierno y jurisprudencia	100%	75,00%														
RESULTADO EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS		88,08%															
GRAFICO EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS																	
<table border="1"> <caption>Data for Grafico Evaluación de Conocimientos</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Nivel de Desarrollo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Administración y gestión</td> <td>90%</td> </tr> <tr> <td>Gestión de proyectos</td> <td>83,5%</td> </tr> <tr> <td>Gestión de Mantenimiento</td> <td>95%</td> </tr> <tr> <td>Gestión de Operación</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>Planificación estratégica</td> <td>85%</td> </tr> <tr> <td>Leyes, gobierno y jurisprudencia</td> <td>75%</td> </tr> </tbody> </table>				Categoría	Nivel de Desarrollo	Administración y gestión	90%	Gestión de proyectos	83,5%	Gestión de Mantenimiento	95%	Gestión de Operación	100%	Planificación estratégica	85%	Leyes, gobierno y jurisprudencia	75%
Categoría	Nivel de Desarrollo																
Administración y gestión	90%																
Gestión de proyectos	83,5%																
Gestión de Mantenimiento	95%																
Gestión de Operación	100%																
Planificación estratégica	85%																
Leyes, gobierno y jurisprudencia	75%																
RESULTADO GLOBAL																	
De acuerdo a la Evaluación del Desempeño por Competencias, en la Unidad de Negocio Termopichincha, resultado obtenido en mi cargo:	Resultados Conocimientos	88,08%															
	Ponderación Conocimientos	40,00%															
	Total Evaluación Conocimientos	35,23%															
	Resultados Destrezas	86,06%															
	Ponderación Destrezas	60,00%															
	Total Evaluación Destrezas	51,64%															
86,87%																	
Evaluado	Evaluador	Talento Humano															
PARTICIPANTE N°3																	

Resultado Evaluación de Desempeño Participante N°3 en comparación con el cargo de Gerente de Unidad de Negocio 2 de 2

Con estos resultados, se procedió realizar el plan de desarrollo individual al Participante N°3:

CELEC EP		PLAN DE DESARROLLO DE RESULTADOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS		
NOMBRES Y APELLIDOS DEL EVALUADO:		PARTICIPANTE N°3		
ÁREA:		SUBGERENCIA DE PRODUCCIÓN		
DEPARTAMENTO:		OPERACIÓN		
CARGO QUE DESEMPEÑA:		JEFE DE CENTRAL		
CARGO QUE AL QUE SE REQUIERE LA PROMOCIÓN		GERENTE DE UNIDA DE NEGOCIO		
COMPETENCIAS QUE PRESENTAN OPORTUNIDAD DE MEJORA				
TIPO COMPETENCIA	COMPETENCIA	RESULTADO		
CONOCIMIENTO DE CARGO	Gestión de proyectos	83,50%		
CONOCIMIENTO DE CARGO	Leyes, gobierno y jurisprudencia	75,00%		
DESTREZA DE CARGO	Identificación de causas fundamentales	80,00%		
DESTREZA DE CARGO	Manejo de recursos financieros	82,88%		
DESTREZA DE CARGO	Evaluación de sistemas organizacionales	85,31%		
SUGERENCIAS DE DESARROLLO				
TIPO COMPETENCIA	COMPETENCIA	ACCIÓN	DESCRIPCIÓN DE ACCIÓN	
CONOCIMIENTO DE CARGO	GESTIÓN DE PROYECTOS	Curso / Taller	Certificación de Proyectos con PMI	
		Asignar un mentor/coach	Participar en reuniones de integración de Hitos y proyectos en la Herramienta Gobierno por Resultados	
		Curso / Taller	Microsoft Project	
	LEYES, GOBIERNO Y JURISPRUDENCIA	Curso / Taller	Legislación en el Sector Público Estratégico	
		Curso / Taller	Contratación Pública	
Curso / Taller		Responsabilidad de gestión pública		
Asignar un mentor/coach		Participar en reuniones de mediciones arbitrales de la Unidad de Negocio		
DESTREZA DE CARGO	IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS FUNDAMENTALES	Curso / Taller	Negociación gerencial y solución de conflictos	
		Libro	De las vacas sagradas se hacen las mejores hamburguesas	
	MANEJO DE RECURSOS FINANCIEROS	Curso / Taller	Finanzas para no financieros	
		Curso / Taller	Normativa legal financiera de la Contraloría General del Estado	
		Asignar un mentor/coach	Participar en reuniones de presupuesto del Área de la Subgerencia de Producción	
	EVALUACIÓN DE SISTEMAS ORGANIZACIONALES	Curso / Taller	Balanced Scorecard	
		Curso / Taller	Indicadores de Gestión	
		Asignar un mentor/coach	Participar en reuniones de integración de Hitos y proyectos en la Herramienta Gobierno por Resultados	
		REQUERIMIENTOS EXPERIENCIA		
		CARGO: JEFE DE MANTENIMIENTO		SERVIDOR
EXPERIENCIA 1	5 años en cargos similares	NO APLICA		
EXPERIENCIA 2	6 años en cargos de Subgerencias relacionadas con el área	CUMPLIR CON LOS REQUISITOS EXIGIDOS POR EL CARGO		
Nota: Las acciones de desarrollo se ejecutarán acorde a lo planificado en el presente formulario; las necesidades de capacitación se ejecutarán previo a la validación del área involucrada con el Departamento de Talento Humano, conforme al presupuesto aprobado				
De acuerdo a la Evaluación del Desempeño por Competencias, en la Unidad de Negocio Termopichincha, se suscribe el presente plan de acción, y me comprometo a seguir las acciones establecidas				
FIRMAS DE RESPONSABILIDAD				
FIRMA EVALUADO		FIRMA EVALUADOR		
		TALENTO HUMANO		

Plan de Entrenamiento Individual Participante N°3, en sucesión al cargo de Gerente de Unidad de Negocio

DISEÑO DE PLAN DE PLAN DE DESARROLLO PARTICIPANTE N° 1

El Participante N°1 Subgerente de Producción se realizó la evaluación comparando en comparación con los requerimientos del cargo de Gerente de Unidad de Negocio, que se obtuvo los siguientes resultados:



Resultado Evaluación de Desempeño Participante N°1 en comparación con el cargo de Gerente de Unidad de Negocio 1 de 2

RESULTADOS INDIVIDUALES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS		CELEC EP Corporación Eléctrica del Ecuador UNIDAD DE NEGOCIO TERMOPICHINCHA	
NOMBRES Y APELLIDOS DEL EVALUADO:	PARTICIPANTE N°1		
ÁREA:	SUBGERENCIA DE PRODUCCIÓN		
DEPARTAMENTO:	SUBGERENCIA DE PRODUCCIÓN		
CARGO QUE DESEMPEÑA:	SUBGERENTE DE PRODUCCIÓN		
CARGO QUE AL QUE SE REQUIERE LA PROMOCIÓN	GERENTE DE UNIDAD DE NEGOCIO		
RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN CONOCIMIENTOS			
CATEGORÍA	COMPETENCIA	REQUERIMIENTO	RESULTADO
CONOCIMIENTOS	Administración y gestión	100%	92,50%
CONOCIMIENTOS	Gestión de proyectos	100%	85,00%
CONOCIMIENTOS	Gestión de Mantenimiento	100%	95,00%
CONOCIMIENTOS	Gestión de Operación	100%	90,00%
CONOCIMIENTOS	Planificación estratégica	100%	90,00%
CONOCIMIENTOS	Leyes, gobierno y jurisprudencia	100%	82,50%
RESULTADO EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS		89,17%	
GRAFICO EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS			
RESULTADO GLOBAL			
De acuerdo a la Evaluación del Desempeño por Competencias, en la Unidad de Negocio Termopichincha, resultado obtenido en mi cargo:	Resultados Conocimientos	89,17%	
	Ponderación Conocimientos	40,00%	
	Total Evaluación Conocimientos	35,67%	
	Resultados Destrezas	89,21%	
	Ponderación Destrezas	60,00%	
	Total Evaluación Destrezas	53,53%	
89,19%		Evaluado	Evaluador
PARTICIPANTE N°1		Talento Humano	

Resultado Evaluación de Desempeño Participante N°1 en comparación con el cargo de Gerente de Unidad de Negocio 2 de 2

Con estos resultados, para el participante N°1, se desarrolló el plan de entrenamiento individual:

TIPO COMPETENCIA		COMPETENCIA	RESULTADO
CONOCIMIENTO DE CARGO		Gestión de proyectos	85,00%
CONOCIMIENTO DE CARGO		Leyes, gobierno y jurisprudencia	82,50%
DESTREZA DE CARGO		Identificación de causas fundamentales	85,00%
DESTREZA DE CARGO		Manejo de recursos humanos	86,78%
DESTREZA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO		Liderazgo	87,75%

SUGERENCIAS DE DESARROLLO				
TIPO COMPETENCIA	COMPETENCIA	FECHA	ACCIÓN	DESCRIPCIÓN DE ACCIÓN
CONOCIMIENTO DE CARGO	GESTIÓN DE PROYECTOS	Curso / Taller	Certificación de Proyectos con PMI	
		Curso / Taller	Microsoft Project	
	LEYES, GOBIERNO Y JURISPRUDENCIA	Curso / Taller	Legislación en el Sector Público Estratégico	
		Curso / Taller	Responsabilidad de gestión pública	
		Asignar un mentor/coach	Participar en reuniones de meditaciones arbitrales de la Unidad de Negocio	
DESTREZA DE CARGO	IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS FUNDAMENTALES	Curso / Taller	Negociación gerencial y solución de conflictos	
		Asignar un mentor/coach	Identificar las cosas o eventos que deben ser cambiados para obtener un mejoramiento continuo	
		Curso / Taller	Negociación gerencial y solución de conflictos	
	MANEJO DE RECURSOS HUMANOS	Curso / Certificación	Certificación avanzada en liderazgo y habilidades gerenciales avanzado	
		Libro	Calidad Total en la dirección de Recursos humanos	
DESTREZA CORPORATIVA	LIDERAZGO	Curso / Certificación	Certificación avanzada en liderazgo y habilidades gerenciales avanzado	
		Libro	La quinta disciplina	
		Libro	Los siete hábitos de la gente altamente efectiva	

REQUERIMIENTOS EXPERIENCIA		
CARGO: JEFE DE MANTENIMIENTO	SERVIDOR	
EXPERIENCIA 1	5 años en cargos similares	NO APLICA
EXPERIENCIA 2	6 años en cargos de Subgerencias relacionadas con el área	6 Años en cargo de Jefe de Central, por el cual CUMPLE CON LOS REQUISITOS EXIGIDOS POR EL CARGO

Nota: Las acciones de desarrollo se ejecutarán acorde a lo planificado en el presente formulario; las necesidades de capacitación se ejecutarán previo a la validación del área involucrada con el Departamento de Talento Humano, conforme al presupuesto aprobado

De acuerdo a la Evaluación del Desempeño por Competencias, en la Unidad de Negocio Termopichincha, se suscribe el presente plan de acción, y me comprometo a seguir las acciones establecidas

FIRMAS DE RESPONSABILIDAD		
FIRMA EVALUADO	FIRMA EVALUADOR	TALENTO HUMANO

Plan de Entrenamiento Individual Participante N°1, en sucesión al cargo de Gerente de Unidad de Negocio