



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
NEGOCIOS**

SISTEMA DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE
SERVICIOS Y RECURSOS HUMANOS**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA
EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE SERVICIOS Y
RECURSOS HUMANOS**

TEMA:

**“DISEÑO DE PERFILES DE CARGOS BASADO EN GESTIÓN POR
COMPETENCIAS EN LA GERENCIA TÉCNICA EN
INDUSTRIA ACERO DE LOS ANDES”**

AUTORA: VIVIANA PAOLA GRANJA SALDAÑA

DIRECTOR DE TESIS: ING. ÁLVARO ZAMBRANO RUILOVA

QUITO – ECUADOR

2013

DECLARACIÓN

Yo, Viviana Paola Granja Saldaña declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Universidad Tecnológica Equinoccial 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 normativa institucional vigente.

VIVIANA PAOLA GRANJA SALDAÑA

C.I. 1715584437

CERTIFICACIÓN

Certifico que la presente tesis que lleva por título “DISEÑO DE PERFILES DE CARGOS BASADO EN GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN LA GERENCIA TÉCNICA EN INDUSTRIA ACERO DE LOS ANDES”, para obtener el título de Ingeniera de Empresas de Servicios y Recursos Humanos fue desarrollado por la Egresada Señorita Viviana Paola Granja Saldaña, bajo mi dirección y supervisión, en la Facultad de Ciencias Económicas, Sistema de Educación a Distancia, Escuela de Empresas de Servicios y Recursos Humanos; y cumple con las condiciones requeridas por el Reglamento de Trabajos de Titulación artículos 18 y 25.

Ing. Álvaro Cristóbal Zambrano Ruilova

DIRECTOR DEL TRABAJO

DEDICATORIA

“Tiene mucho más valor en la vida, lo que se hace con voluntad y amor”

A Dios, por bendecirme siempre en cada paso que doy en mi vida

A mi hijo, por su gran paciencia e infinito amor, ya que tuvo que prescindir de mi tiempo como madre.

A Diego, ya que nunca dudo de mi capacidad para lograr mis objetivos, estuvo conmigo brindándome su apoyo y amor para culminar mis estudios universitarios

A mis padres, por sus enseñanzas, principios y valores que me inculcaron para ser una persona de bien.

Viviana

RECONOCIMIENTO

Mi agradecimiento especial a la Universidad Tecnológica Equinoccial, que nos da una luz de esperanza, ya que constantemente a muchas personas nos dan la oportunidad de continuar con los estudios universitarios y de esta forma pude cumplir con mi meta profesional.

Una eterna gratitud a Industria Acero de los Andes, una gran empresa, que ha confiando en mí y me ha permitido realizar el proyecto de tesis, gracias a todos los colaboradores de la Gerencia Técnica que siempre estuvieron dispuestos a colaborar con las diferentes actividades realizadas. Gracias chicos

Deseo reconocer mi agradecimiento al Ing. Alvaro Zambrano Ruilova, que desde un inicio confió en mí y en mi proyecto, además que siempre estuvo dispuesto para prestarme su ayuda y dedicación.

RESUMEN

En la actualidad la administración del talento humano se ha convertido en un factor muy importante en las organizaciones, ya que depende del desempeño de los colaboradores, el éxito de las compañías, por éste motivo el modelo de gestión por competencias es una herramienta para evaluar los conocimientos, habilidades y actitudes que se requiere en cada puesto de trabajo y contribuye con ventajas competitivas a la organización.

Industria Acero de los Andes es una gran empresa dedicada a la metalmecánica pesada tiene una gran impacto en el mercado, pero es necesario conocer, administrar y valorar el Talento Humano. Para iniciar el cambio, la propuesta en este proyecto es diseñar los perfiles de cargo basado en gestión por competencias en la Gerencia Técnica, con lo perfiles se identifica las competencias que se requiere en cada cargo y se evalúa a los ocupantes, para determinar y desarrollar las diferentes competencias.

ABSTRACT

Currently the human talent management has become a very important factor in organizations, since it depends on the performance of employees, the success of the companies, by this reason the management competency model is a tool to assess the knowledge, skills and attitudes required in each job and contributes with competitive advantages to the organization.

Acero de los Andes Industry is a great factory dedicate to heavy metalworking, This company has a huge impact on the market, but it is necessary to know, manage and assess Human Talent. To initiate change, the proposal in this project is to design manager profiles based in competences, profiles with the profile identifies skills required in each and de workers are assessed by to determine the competence

ÍNDICE DE CONTENIDO

DECLARACIÓN	i
CERTIFICACIÓN.....	ii
DEDICATORIA	iii
RECONOCIMIENTO.....	iv
RESUMEN.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	vi
ÍNDICE DE TABLA.....	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xii
CAPÍTULO I	1
INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. ANTECEDENTES	1
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	2
1.4. JUSTIFICACIÓN.....	2
1.5. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	3
1.6. OBJETIVOS	3
1.6.1. OBJETIVO GENERAL.....	3
1.6.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	4
1.7. MARCO CONCEPTUAL.....	4
1.8. HIPÓTESIS	6
1.8.1. HIPÓTESIS GENERAL	6
1.8.2. HIPÓTESIS SECUNDARIAS.....	7
CAPÍTULO II	8
MARCO TEÓRICO.....	8
2.1. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	8
2.2. ANTECEDENTES Y DIRECCIONAMIENTO	8
2.3. CARGOS LABORALES.....	10
2.3.1. DISEÑO DE CARGO	10
2.3.2. DESCRIPCIÓN DE CARGO.....	11
2.3.3. ANÁLISIS DE CARGO	11

2.4.	ROTACIÓN DE PERSONAL	12
2.5.	GESTIÓN POR COMPETENCIAS	13
2.5.1.	ANTECEDENTES DE LAS COMPETENCIAS	13
2.5.2.	CONCEPTUALIZACIÓN DE COMPETENCIAS.....	15
2.5.3.	OBJETIVOS DE APLICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS	16
2.5.4.	ELEMENTOS DE LAS COMPETENCIAS.....	16
2.5.5.	MODELO ICEBERG	17
2.5.6.	CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS.....	18
2.5.7.	GRADOS DE LAS COMPETENCIAS	18
2.5.8.	PROCESO PARA DETERMINAR COMPETENCIAS	18
2.6.	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO BASADO EN COMPETENCIAS	20
2.7.	ENTREVISTA DE INCIDENTES CRÍTICOS.....	21
2.8.	ASSESMENT CENTER.....	21
2.9.	TEST PSICOTÉCNICOS	22
CAPÍTULO III	23
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN		23
3.1	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	23
3.2	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	23
3.3	MÉTODO DE MUESTREO.....	24
3.4	TIPO DE MUESTREO	24
3.5	UNIVERSO Y MUESTRA.....	24
3.6	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	25
3.7	FORMA DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	25
CAPITULO IV	26
MARCO REFERENCIAL.....		26
4.1	Referencias de Industria Acero de los Andes S.A.	26
4.2.	MISIÓN.....	27
4.3.	VISIÓN	27
4.4.	POLÍTICA DE CALIDAD.....	27
4.5.	VALORES.....	28
CAPITULO V	29
DISEÑO DE PERFILES BASADO EN COMPETENCIAS		29
5.1.	PROCESO PARA DISEÑAR LOS PERFILES BASADO EN GESTIÓN POR COMPETENCIAS.....	29

5.2.	DIFUSIÓN DE INFORMACIÓN ACERCA DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS.....	30
5.3.	DETERMINACIÓN DE LOS CRITERIOS DE DESEMPEÑO	30
5.4.	ENTREVISTAS DE INCIDENTES CRÍTICOS (BEI).....	37
5.5.	ANÁLISIS Y VALIDACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	37
5.6.	ELABORACIÓN DEL DICCIONARIO DE COMPETENCIAS DE LA GERENCIA TÉCNICA.....	41
5.7.	ESTRUCTURA DE LA GERENCIA TÉCNICA	47
5.8.	DISEÑO DE PERFILES DE LA GERENCIA TÉCNICA	50
	GERENTE TÉCNICO	53
	JEFE DE INGENIERÍA.....	54
	JEFE DE PRESUPUESTOS	55
	LÍDER EN ESTRUCTURAS	56
	LÍDER RECIPIENTES DE PRESIÓN	57
	LÍDER CAD Y MISCELÁNEOS.....	58
	LÍDER PIPING	59
	INGENIERO DE AUTOMATIZACIÓN Y CONTROL	60
	INGENIERO EN PROCESOS.....	61
	ESPECIALISTA 1	62
	ESPECIALISTA 2.....	63
	INGENIERO DE PRODUCTO SENIOR	64
	INGENIERO DE PRODUCTO.....	65
	INGENIERO DE PRODUCTO JUNIOR.....	66
	PRESUPUESTISTA.....	67
	ESPECIALISTA PRESUPUESTOS 1	68
	ESPECIALISTA PRESUPUESTOS 2	69
	INGENIERO DE PRESUPUESTOS SENIOR	70
	INGENIERO DE PRESUPUESTOS.....	71
	INGENIERO DE PRESUPUESTOS JUNIOR.....	72
	PASANTE DE INGENIERÍA	73
	PASANTE DE PRESUPUESTOS	74
CAPÍTULO VI	75
	DESARROLLO DE COMPETENCIAS.....	75
6.1.	EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS	75
6.2.	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO BASADO EN COMPETENCIAS	76

6.2.1. PROCESO DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	76
6.3. ASSESMENT CENTER.....	82
6.3.1. PROCESO DEL ASSESMENT CENTER.....	82
6.4. PRUEBA PSICOTÉCNICAS.....	92
6.4.1. PROCESO DE PRUEBAS PSICOTÉCNICAS	92
6.5. INFORME FINAL.....	115
6.6. PROPUESTA DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS.....	133
6.6.1 PROGRAMACIÓN DE LA PROPUESTA DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS.....	133
6.7. FORMATO DE SEGUIMIENTO PARA UNA PLAN DE CARRERA.....	136
6.7.1. DESARROLLO DEL FORMATO DEL PLAN DE CARRERA.....	136
CONCLUSIONES.....	138
RECOMENDACIONES	138
REFERENCIA BIBLIGRAFICAS.....	139
NETGRAFÍA.....	140

ÍNDICE DE TABLA

Tabla 1: Tabulación de las Competencias Determinadas para El Diccionario de la Gerencia Técnica.....	38
Tabla 2: Diccionario de Competencias de la Gerencia Técnica	43
Tabla 3: Estructura por Unidades de la Gerencia Técnica	49
Tabla 4: Listado de Personal del Área de Ingeniería.....	79
Tabla 5: Listado de Personal del Área de Presupuestos.....	79
Tabla 6: Listado de los participantes del grupo No. 1 del ejercicio.....	86
Tabla 7: Listado de los participantes del grupo No. 2 del ejercicio.....	86

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Factores de Especificaciones	12
Figura 2. Elementos de las Competencias	16
Figura 3. Modelo Iceberg	17
Figura 4. Determinación de Competencia.....	39
Figura 5. Competencias Cardinales	42
Figura 6. Competencias Conductuales	42
Figura 7. Competencias Técnicas.....	43
Figura 8. Estructura de la Gerencia Técnica.....	50
Figura 9. Proceso para el Diseño de los Perfiles de la Gerencia Técnica.....	51
Figura 10. Evaluación del Desempeño por Competencias.....	78
Figura 11. Fotografía Evaluación del Desempeño basado en Competencias.....	80
Figura 12. Demostración Gráfica de las Competencias Cardinales en la Evaluación del Desempeño	80
Figura 13. Demostración Gráfica de las Competencias Conductuales y Técnicas en la Evaluación del Desempeño.....	81
Figura 15. Proyectos de Edificios.....	88
Figura 14. Exposiciones	88
Figura 16. Demostración Gráfica de las Competencias Conductuales y Técnicas en el Assesment Center	91
Figura 17. Gráfico de Demostración de Resultados de las Pruebas Psicotécnicas de la Gerencia Técnica.	114
Figura 18. Demostración Gráfica de la Evaluación de Competencias de Tania Bautista	116
Figura 19. Demostración Gráfica de la Evaluación de Competencias de Edwin Guaman.....	117
Figura 20. Demostración Gráfica de la Evaluación de Competencias de Sergio Jiménez ..	118
Figura 21. Demostración Gráfica de la Evaluación de Competencias de Daniel Oña	119
Figura 22. Demostración Gráfica de la Evaluación de Competencias de Javier Orna.....	120
Figura 23. Demostración Gráfica de la Evaluación de Competencias de César Peña	121
Figura 24. Demostración Gráfica de la Evaluación de Competencias de Pedro Pinzon.....	122
Figura 25. Demostración Gráfica de la Evaluación de Competencias de Diego Poma.....	123
Figura 26. Demostración Gráfica de la Evaluación de Competencias de Jairo Revelo	124
Figura 27. Demostración Gráfica de la Evaluación de Competencias de José Luis Tierra..	125
Figura 28. Demostración Gráfica de la Evaluación de Competencias de Jenny Ubillus.....	126
Figura 29. Demostración Gráfica de la Evaluación de Competencias de Mariana Villa.....	127
Figura 30. Demostración Gráfica de la Evaluación de Competencias de Javier Cruz	128
Figura 31. Demostración Gráfica de la Evaluación de Competencias de Ángel Guano	129
Figura 32. Demostración Gráfica de la Evaluación de Competencias de Patricio Guerrero	130
Figura 33. Demostración Gráfica de la Evaluación de Competencias de Jorge Guerrero...	131
Figura 34. Demostración Gráfica de la Evaluación de Competencias de Jorge López.....	132

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXOS	141
ANEXO 1.....	142
ANEXO 2.....	143
ANEXO 3.....	144

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. ANTECEDENTES

Industria Acero de los Andes es una empresa dedicada a la metalmecánica pesada, que construye equipos de alta tecnología para el sector petrolero, es por este motivo que la empresa requiere contratar profesionales en Ingeniería Mecánica altamente capacitados en las diferentes áreas de la empresa para ejecución y desarrollo de proyectos.

En los últimos dos años se ha detectado una constante rotación de personal en la Gerencia Técnica, lo que se ha podido percibir para que suceda esto es que no están definidos con claridad los perfiles de cada cargo, en consecuencia no se realizan plan de carrera y plan de capacitación

Los colaboradores en la empresa piensan que su trabajo y esfuerzo no es valorado, por esa razón cuando se les presenta otra oportunidad laboral se separan inmediatamente de la empresa.

Además, se debe tomar en cuenta un aspecto muy importante y es que los profesionales de la Gerencia Técnica son una gran fortaleza dentro de la Empresa al que se les debe cuidar y valorar.

Por este motivo y con el afán de contribuir a la empresa, nace la idea de estructurar los nuevos perfiles de cargos laborales basados en competencias para poder implementar un adecuado plan de capacitación y plan de carrera de acuerdo al mercado laboral, que permitirá conservar y sobre todo motivar al personal de la Gerencia Técnica.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el país el sector metalmecánico dedicado a servicios petroleros se ha tornado bastante competitivo es por este motivo que las organizaciones buscan profesionales altamente capacitados como ingenieros

mecánicos, industriales y electrónicos que tenga la suficiente preparación y experiencia para los cargos requeridos.

En Industria Acero de los Andes el personal de la Gerencia Técnica ha tenido constante rotación de personal ocasionada por falta de estructura de perfiles de cargos, en razón no están distribuidas de una manera adecuada las funciones, en consecuencia, la elaboración de presupuestos, la elaboración y diseño de planos de los proyectos se retrasan, por lo cual todo el proceso productivo se aplaza y los equipos no son entregados a tiempo, entonces la Empresa tiene que pagar valores altos a causa de multas por falta en las fechas de entrega de los equipos.

Actualmente los profesionales de la Gerencia Técnica no se sienten motivados ya que no tienen crecimiento profesional dentro de la empresa, por este motivo los ingenieros están constantemente buscando otras oportunidades laborales.

1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

En la Gerencia Técnica es necesario diseñar los perfiles para cada cargo basado en gestión por competencias ya que de esta manera no solo se definen las funciones del puesto sino también las destrezas y habilidades requeridas para cada cargo.

Con la implementación de los perfiles se podrá analizar y establecer los planes de capacitación y planes de carrera de tal forma que el personal de esta área se sienta valorado y estimulado a crecer dentro de la organización, además se debe tomar en cuenta que la empresa con todo este proceso lograra tener profesionales que tengan un gran potencial y que logren un gran espíritu de compromiso y esta área será aun mas fuerte para que la empresa sea más competitiva.

1.4. JUSTIFICACIÓN

En los últimos veinte años se han producido importantes cambios en el entorno de las empresas tanto a nivel sociológico, político, económico y tecnológico, por lo que las exigencias de competitividad del mundo laboral han determinado grandes cambios en las estructuras organizacionales, ya que de contemplar las simples funciones de los empleados se pasa a evaluar las causas de una relación exitosa en una actividad y el rendimiento laboral.

Hoy en día la fuerza de las organizaciones proviene de las personas y el reto es descubrir, formar e integrar un buen equipo de trabajo. En el futuro triunfarán las empresas que sepan desarrollar su personal, sus métodos y sus sistemas, por este motivo el mundo empresarial tiene más tendencia hacia la gestión de los recursos humanos potenciando las características del personal que integra las organizaciones en función de los puestos y tareas que deberán cubrir.

El modelo de gestión de recursos humanos a seguir se administra en un análisis de las conductas observables y evaluables que son las competencias. La gestión por competencias crece en importancia ya que su aplicación estimula a las personas a aportar sus mejores cualidades profesionales en la empresa y marcará diferencias competitivas.

En la actualidad la gestión por competencias es una herramienta utilizada para detectar el potencial de cada trabajador, al realizar el levantamiento de perfiles de cargos basado en gestión por competencias de la Gerencia Técnica, la organización marcha hacia la innovación del recurso humano para un ideal desempeño de sus empleados logrando objetivos personales, profesionales y organizacionales.

1.5. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Industria Acero de los Andes S.A. tiene sus instalaciones en Quito en la Av. Eloy Alfaro y Amazonas; Edificio Finandes, primer piso donde funcionan las oficinas centrales con la Presidencia, Vicepresidencia, Gerencia General y Gerencia Comercial y, la planta ubicada en la Panamericana Sur Km 14.5, en la que se encuentran la Gerencia de Calidad, Seguridad y Medio Ambiente; Gerencia Administrativa-Financiera; Gerencia de Operaciones y la Gerencia Técnica que abarcan los departamentos de Diseño y Presupuestos que es en donde se va a realizar el Proyecto del Diseño de Cargos.

1.6. OBJETIVOS

1.6.1. OBJETIVO GENERAL

Realizar el diseño de perfiles de cargos laborales basado en gestión por competencias de la Gerencia Técnica en Industria Acero de los Andes

para obtener un mejor desempeño de los profesionales y reducir la rotación del personal que actualmente labora en esta área.

1.6.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diseñar un diccionario de competencias para la Gerencia Técnica.
- Evaluar a los colaboradores de acuerdo a las competencias determinadas en el Diccionario de Competencias de la Gerencia Técnica.
- Determinar el método más confiable para evaluar competencias.
- Diseñar una propuesta de formato para dar seguimiento al plan de carrera.
- Proponer capacitación para desarrollar competencias del personal de la Gerencia Técnica.

1.7. MARCO CONCEPTUAL

- **Organización:** Es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formada por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de ella.
- **Rotación de Personal:** Se expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones y los retiros, y el promedio de trabajadores que pertenecen a la organización en cierto periodo.
- **Cargo:** Constituye una unidad de la organización y consiste en un conjunto de deberes que lo separan y distinguen de los demás cargos.
- **Descripción de cargos:** Es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa.
- **Gestión por Competencias:** Es un modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias específicas (conocimientos, habilidades, actitudes) que requiere un puesto de trabajo. Además, es una herramienta que permite introducir a las personas como

actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización.

- **Competencias:** Son los conocimientos, destrezas, aptitudes, intereses y rasgos de personalidad según los cuales cada individuo es diferente y único; y así relacionar las necesidades de los puestos de trabajo con las diferentes actitudes individuales.
- **Conocimientos:** Información que adquieren las personas a través de la educación formal.
- **Destrezas:** Grado de dominio que tiene una persona en la ejecución de una tarea específica y se adquieren por la práctica.
- **Aptitudes o Capacidades:** Potencial latente que poseen las personas para ejecutar una tarea.
- **Objetivos de un sistema de competencias:** El objetivo principal del enfoque de gestión por competencias es implantar un nuevo estilo de dirección en la empresa para gestionar los recursos humanos integralmente, de una manera más efectiva en la organización.
- **Competencias Cardinales:** Son las que operacionalizan la misión, visión y valores de la organización.
- **Competencias Funcionales-Conductuales:** Describen las competencias necesarias para desempeñarse exitosamente en un departamento, sección o unidad de negocio.
- **Competencias Específicas:** Son aquellas que se requieren para desarrollar en forma efectiva las responsabilidades y actividades propias de un puesto específico.
- **Modelo Iceberg:** El modelo del iceberg ilustra el conocimiento y la habilidad que tienden a ser visibles.
- **Definición de grados:** Los grados son los distintos niveles de exigencia de las competencias. A menudo se utilizan definiciones de carácter general aplicables a todas las competencias en sustitución de los grados.

- **Pruebas psicotécnicas:** Consisten en realizar pruebas dirigidas a conocer en qué medida la persona tiene y desarrolla las competencias exigidas por el puesto. Normalmente son un complemento a otros sistemas y no son imprescindibles para realizar la evaluación..
- **Evaluación del desempeño:** La gestión de los recursos humanos es necesario tomar decisiones sobre la promoción, desarrollo y reubicación de las personas. Con la Evaluación del desempeño permite determinar el potencial de las personas dentro de la organización. Los sistemas de evaluación del desempeño basados en competencias incorporan a los estándares de evaluación tradicionales aquellas conductas del trabajo necesarias para realizar tareas específicas. Una evaluación del desempeño efectiva se basará en el análisis de actuación de las personas en los puestos y en su evaluación, según unos parámetros predeterminados y objetivos para que proporcionen información medible y cuantificable.
- **Planes de carrera y sucesión:** El sistema busca la formación de personas para que vayan creciendo profesional y personalmente dentro de la organización. Siguiendo el enfoque de competencias, el plan de carreras es un método que determina las tareas organizativas y los conocimientos y habilidades clave a desarrollar para un desempeño superior ya sea en el puesto de trabajo actual o en otro de la organización. Con el canal de información que proporcionan las competencias es posible identificar las características y aptitudes de cada persona y de cada puesto para proponer un plan de carrera adaptado a ellas.

1.8. HIPÓTESIS

1.8.1. HIPÓTESIS GENERAL

Con el diseño de perfiles de cargo basado en gestión por competencias en la Gerencia Técnica, se motiva y compromete al personal a trabajar en la organización procurando su especialización y se reduzca su rotación en esta área.

1.8.2. HIPÓTESIS SECUNDARIAS

- Estableciendo los perfiles de cargos se ejecutan los planes de capacitación y planes de carrera.
- Determinando las competencias de cada cargo se puede lograr el mejor potencial de los profesionales.
- Una administración adecuada de Recursos Humanos permite identificar los verdaderos problemas del personal dentro de la organización y soluciona buscando herramientas de gestión eficientes como el modelo por competencias.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella, alcanzar los objetivos individuales relacionados directos o indirectamente con el trabajo.(Werther, 2010)

Por este motivo contar con una Administración de Recursos Humanos efectiva es tan importante en las organizaciones ya que se puede identificar y desarrollar el potencial de los colaboradores para conseguir los objetivos fijados en la empresa.

2.2. ANTECEDENTES Y DIRECCIONAMIENTO

Werther (2010) afirma:

La Administración de Personal no apareció de improviso, y aunque no es posible determinar con exactitud cuando se inició el uso de métodos y técnicas, si se debe tomar en cuenta que es condición indispensable para la existencia de la civilización dentro del ámbito laboral.

Desde la más remota antigüedad el hombre al hacerse gregario tuvo que practicar alguna forma de división del trabajo y asumir, aceptar, pelear o apoyar un liderazgo.

A principios del siglo XIX. Las condiciones de trabajo y de vida eran deficientes, hombres, mujeres y niños hasta de cinco o seis años trabajaban hasta catorce horas diarias, seis días a la semana; los salarios eran bajos, había hacinamiento y pobreza.

Algunos directivos de organizaciones de grandes dimensiones reaccionaron, a finales del siglo XIX, ante esta situación, y crearon un “departamento de bienestar” que se puede considerar el antecesor directo de los actuales departamentos de personal. Los departamentos de bienestar contaban entre sus funciones con las de velar por determinadas necesidades de los trabajadores como: vivienda, educación y atención médica, así como impedir la formación de

sindicatos. Estos precursores de los actuales expertos en administración de personal también procuraban el mejoramiento de las condiciones laborales de los trabajadores.

En el siglo XX se incorporan todos los conocimientos de la ciencia y tecnología a la administración, así se inicia el movimiento de la “Administración Científica”.

La vinculación de la Administración de los Recursos Humanos a las organizaciones ha sido una etapa de mucha trascendencia ya que poco a poco las personas han tenido la necesidad de desarrollarse profesionalmente y esto permite que la empresas sean más competitivas en el mercado.

Alles (2006) refiere que la evolución hacia una gestión estratégica de Recurso Humano juega un papel esencial en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización mediante la generación de competencias, el desarrollo de capacidades y el asumir con entusiasmo el compromiso organizacional como componentes clave en el proceso de creación de valor. Todo este planteamiento es compartido por la gestión por competencias que logra integrar en los procesos de recursos humanos los conocimientos, experiencia y actitudes de los trabajadores como un valioso aporte al éxito.

Todos estos cambios han sido influenciados por necesidades de supervivencia no solo de las empresas, sino también de los trabajadores y sin dejar a un lado las exigencias de la sociedad, las cuales son indispensable satisfacerlas. Cada día en un mundo más globalizado se busca mejorar la eficiencia, favoreciendo la capacitación y especialización de los trabajadores; logrando un equilibrio de las metas que persigue la empresa, así como los objetivos y necesidades del empleado.

Alles (2006) menciona que el surgimiento y funcionamiento de la Administración de Recursos Humanos es base fundamental para lograr el buen funcionamiento de las actividades que realiza la empresa u organización pues de ella depende la selección de los trabajadores adecuados y aptos para ejercer alguna función con éxito dentro de esta, logrando el bienestar mutuo y evitando caer en la ineficiencia, sobre explotación y desigualdad.

2.3. CARGOS LABORALES

Alles (2006) afirma:

Conjunto de funciones (tareas o atribuciones) con posición definida en la estructura organizacional, en el organigrama. La posición define las relaciones entre el cargo y los demás cargos de la organización. En el fondo, son relaciones entre dos o más personas.

El cargo se compone de todas las actividades desempeñadas por una persona, las cuales pueden incluirse en un todo unificado que ocupa una posición formal en el organigrama. Para desempeñar sus actividades, la persona que ocupa un cargo debe tener una posición definida en el organigrama. De este modo, un cargo constituye una unidad de la organización y consiste en un conjunto de deberes que lo separan y distinguen de los demás cargos. La posición del cargo en el organigrama define su nivel jerárquico, la subordinación, los subordinados y el departamento o división donde está situado. Ubicar un cargo en el organigrama implica establecer esas cuatro categorías o condiciones.

En todas las organizaciones se debe identificar los cargos laborales ya que de acuerdo a los cargos y a una estructura se puede empatar el personal que se necesita en las diferentes áreas de las empresas y lograr equidad en las funciones para conseguir que cada colaborador pueda ejecutarlas eficientemente.

2.3.1. DISEÑO DE CARGO

Según Chiavenato (2010) el diseño del cargo es la especificación de contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para cumplir requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante del cargo. En el fondo, el diseño de los cargos representa el modelo que los administradores emplean para proyectar los cargos individuales y combinarlos en unidades, departamentos y organizaciones.

Los cargos no son estables, estáticos ni definitivos, sino que están en evolución, innovación y cambio continuos para adaptarse a las constantes transformaciones tecnológicas, económicas, sociales culturales y legales

Diseñar un cargo significa establecer cuatro condiciones fundamentales:

- Conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá cumplir (contenido del cargo).
- Cómo deberá cumplir esas atribuciones y tareas (métodos y procesos de trabajo).
- A quién deberá reportar el ocupante del cargo (responsabilidad); es decir, la relación con su jefe.
- A quién deberá supervisar o dirigir (autoridad); es decir, la relación con los subordinados.

2.3.2. DESCRIPCIÓN DE CARGO

Chiavenato (2010) afirma:

Es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende.

Básicamente, tareas o funciones son los elementos que conforman un rol de trabajo y que debe cumplir el ocupante del cargo. Las fases que se ejecutan en el trabajo constituyen el cargo total. Un cargo es la reunión de todas aquellas actividades realizadas por una sola persona, que pueden unificarse en un solo concepto y ocupan un lugar formal en el organigrama.

La descripción de funciones de acuerdo a cada cargo es necesario en la organización, se debe distribuir equitativamente las funciones y actividades y evitar que exista mucha carga laboral en unos puestos y tiempo muerto en otros puestos, se debe hacer un análisis profundo de qué es lo que realmente se requiere y para qué se requiere.

2.3.3. ANÁLISIS DE CARGO

Chiavenato (2010) refiere que es una verificación comparativa de las exigencias (requisitos) de dichas tareas o funciones que imponen al ocupante. En otras palabras, cuáles son los requisitos físicos e intelectuales que debe tener el empleado para el desempeño adecuado

del cargo, cuáles son las responsabilidades que el cargo le impone y en qué condiciones debe desempeñar el cargo.

En general, el análisis de cargos se refiere a cuatro áreas de requisitos aplicadas casi siempre a cualquier tipo o nivel de cargo (Figura 1):

- Requisitos intelectuales
- Requisitos físicos
- Responsabilidades implícitas
- Condiciones de trabajo

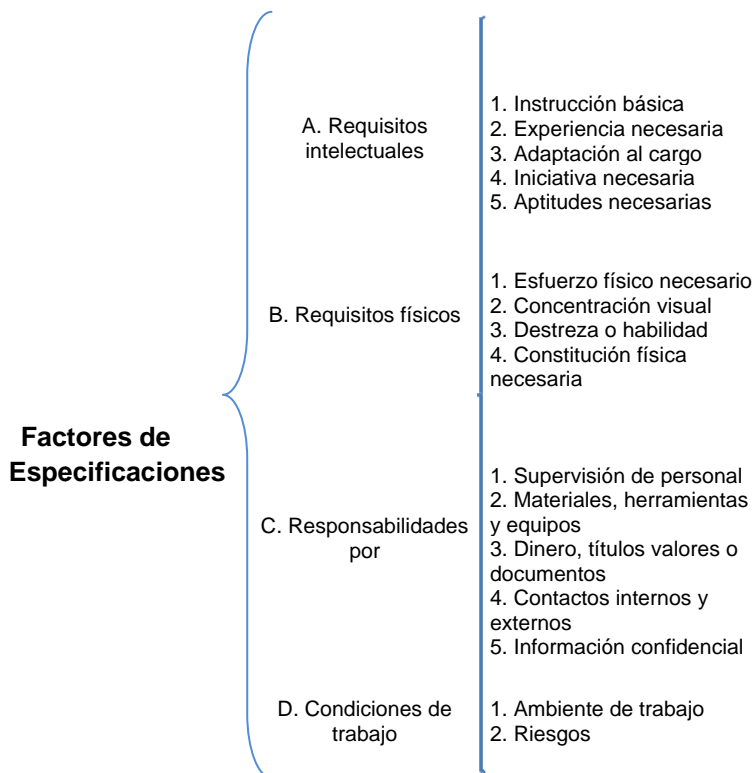


Figura 1. Factores de Especificaciones

Fuente: Chiavenato Idealberto, Administración de Recursos Humanos, 2010

2.4. ROTACIÓN DE PERSONAL

El término de Recursos Humanos se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de la que salen de ella. En general, la rotación de personal se expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones y los retiros, y el periodo. (Chiavenato, 2010)

Se considera que es importante para la organización reducir la rotación del personal porque debido a esto no se puede contar con personal estable para cumplir los objetivos organizacionales.

2.5. GESTIÓN POR COMPETENCIAS

La Gestión por Competencias es un modelo para identificar y evaluar las competencias específicas (conocimientos, habilidades y actitudes) que requiere cada posición de trabajo. Además, es una herramienta que permite involucrar directamente a las personas en los procesos de cambio de las empresas y aportar a crear ventajas competitivas de la organización.

2.5.1. ANTECEDENTES DE LAS COMPETENCIAS

Alles (2006) afirma:

Comprender la motivación humana a partir de este método lleva a la definición de un motivo como el interés recurrente para el logro de un objetivo basado en un incentivo natural; un interés que energiza, orienta y selecciona comportamientos.

Estudiar las competencias no es nada nuevo destaca: Spencer (1993), dicho concepto ha venido siendo estudiado desde finales de la década de 1960 y principios de 1970 cuando fueron publicados varios estudios que demostraron que los tradicionales tests de aptitud y contenido de conocimiento así como los títulos y méritos académicos no proporcionaban un resultado claro para:

- Predecir la actuación en el trabajo y el éxito en la vida.
- Los tests contenían sesgos en contra de las minorías, las mujeres y las personas de niveles económicos bajos.

Estas investigaciones llevaron a McClellan (1999) a desarrollar una exploración que le permitiese descubrir variables para predecir la actuación del trabajador y que contuviesen sesgos por factores triviales tales como raza, sexo o nivel económico.

De este modo se establecerían principios que condujeran a la utilización de muestras representativas, comparando a personas que han triunfado en el área laboral o en aspectos interesantes de la vida con personas que no han tenido éxito, a fin de identificar aquellas características

asociadas con el éxito. Y por otra parte, a identificar ideas y conductas operativas casualmente relacionadas con estos resultados favorables.

Lo primero que llevó a cabo McClellan fue establecer muestras representativas: unas personas con rendimientos superior y muestras contrapuestas con rendimiento mediano y adecuado, en segundo lugar McClellan y Daylet (1972) desarrollaron la técnica denominada entrevista de incidentes críticos, en la que combinó dos técnicas o modelos, el de Flagan (1954) y el test de percepción temática. Mientras McClellan le interesaba la conducta de las personas que hagan el trabajo con éxito, a Flagan sólo le parecía identificar lo elementos de los puestos de trabajo.

La combinación de ambas propuestas trajo consigo que se le pida en esencia a la persona que piense en varias situaciones importantes en el trabajo, en las cosas que le salieron bien o mal, luego se le pide que describan esas situaciones, narrándolas con todo detalle y respondiendo a preguntas, en tercer lugar McClellan y sus compañeros analizaron los resultados arrojados por las entrevistas de incidentes críticos. Con el fin de determinar las características que diferencia a ambas muestras. Dichos resultados fueron transcritos a través del modelo empleado desde hacer mucho tiempo para medir la motivación Atkinson, (1958) conocido ahora como (CAVE) esto permitió a los investigadores medir empíricamente a comprobar estadísticamente el significado de las diferencias en ambas muestras.

Lo significativo de este estudio de que McClellan logra demostrar que para la evaluación de las competencias se estudia a las personas que mantienen un desempeño exitoso en el trabajo y define al puesto de trabajo en función de las características y conductas de esas personas, a diferencia del enfoque tradicional que se centra en los elementos del trabajo con el objeto de conocer el tiempo de dedicación a su tarea. Si bien fue McClellan el propulsor de estos conceptos muchos otros investigadores, también profundizan sobre la importancia de las competencias como factor crítico en las empresas que buscan día a día desarrollar estrategias de productividad que mejoren su desempeño.

Así mismo, Spencer y Spencer (1993) define las competencias como una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación. La característica subyacente es que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales. Causalmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño. Estándar de

efectividad significa que la competencia realmente predice quién hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar.

Finalmente esta Ernst & Young (1998), quien define competencia como: La característica de una persona ya sea innata o adquirida, que está relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo. Todas las personas tienen un conjunto de atributos y conocimientos adquiridos o innatos, que definen sus competencias para una cierta actividad. Sin embargo, descubrir las competencias no requiere estudiar exhaustivamente el perfil físico, psicológico o emocional de cada persona. Solamente interesan aquellas características que hagan eficaces a las personas dentro de la empresa.

En esta nueva arquitectura, el eje central serían por tanto las “competencias”, definiendo la función de los agentes a partir del cumplimiento de los objetivos de la organización más allá de la simple descripción de un puesto, es decir, con tareas enriquecidas orientadas a estimular el aprendizaje individual, la contribución y el compromiso con las metas de la empresa, y a incluir indicadores de efectividad, calidad y productividad. La Gerencia de Recursos Humanos incluiría entonces a los procesos de reclutamiento y selección: la capacidad, la evaluación de la actuación, los sistemas de compensación y el desarrollo personal y profesional. Las herramientas y enfoques hacia el trabajo deben permitir el desarrollo de competencias grupales e individuales en alineación con las competencias organizacionales. El eje central de esta nueva estructura o arquitectura para la Gerencia del Recurso Humano, sería entonces las “competencias”, alrededor del cual giraría el replanteamiento de los procesos con estos relacionados y las implicaciones en cada una de las áreas. Cornejo, A. (1998), *Entelquia, Revista Interdisciplinar*, 100.

2.5.2. CONCEPTUALIZACIÓN DE COMPETENCIAS

Son las capacidades para combinar y utilizar conocimientos, saberes y destrezas para dominar situaciones profesionales y obtener resultados esperados. Son además capacidades reales, conductas observables y medibles que pueden ser modificados y desarrolladas. Dentro de este tejido, no se puede perder de vista que las competencias tienen su origen en diversas fuentes, como la formación, el aprendizaje, la experiencia en puestos de trabajo y la experiencia de vida. Cornejo, A. (1998), *Entelquia, Revista Interdisciplinar*, 100.

Al identificar competencias en las personas se puede descubrir nuevos talentos para potenciar las funciones y tareas en cada cargo logrando que la organización sea mucho más competitiva.

2.5.3. OBJETIVOS DE APLICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

- Implantar un nuevo estilo de dirección en la empresa para gestionar los recursos humanos integralmente, de una manera más efectiva en la organización.
- Formar un proceso de mejora continua en la calidad y asignación del Talento Humano.
- Tomar decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos.
- Motivar al personal para un desarrollo personal y profesional dentro de la organización y evitar la rotación de personal.

2.5.4. ELEMENTOS DE LAS COMPETENCIAS

Para que una persona muestre los comportamientos que componen las competencias se hace necesaria la unión de cinco elementos. Véase (Figura 2).

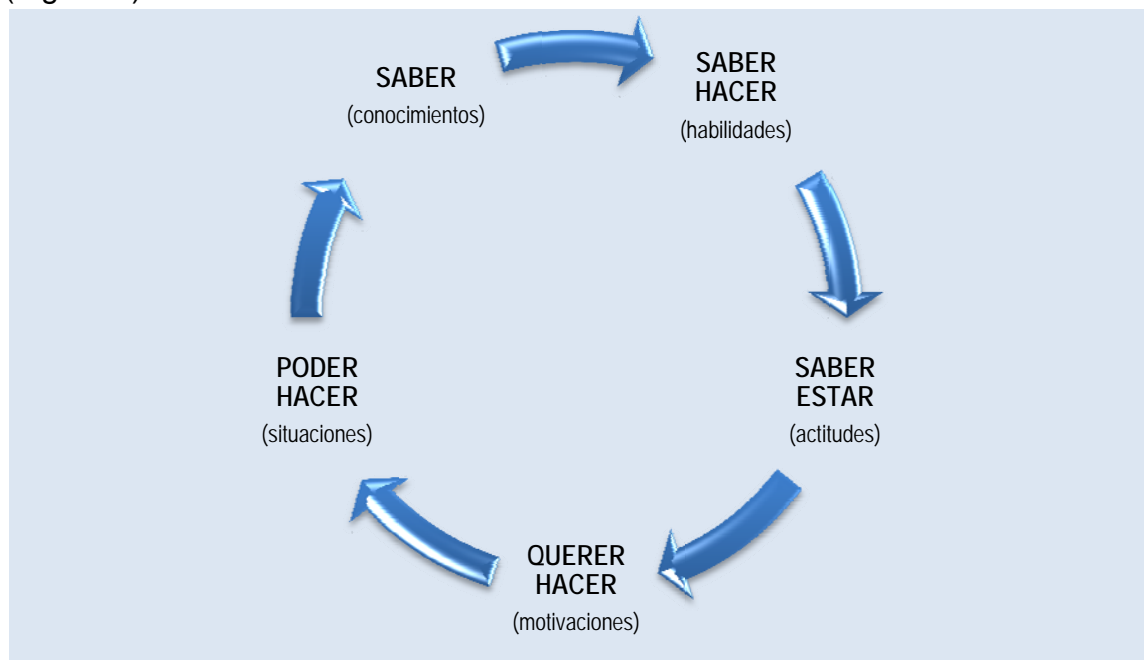


Figura 2. Elementos de las Competencias

Fuente: Elaborado por la autora

Saber: Conjunto de conocimientos implicados con los comportamientos de la competencia.

Saber hacer: Conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que tiene una persona.

Saber estar: Conjunto de actitudes de acuerdo con las principales características del entorno organizacional y social.

Querer hacer: Conjunto de aspectos motivacionales que hacen que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia.

Poder hacer: Conformado por los rasgos personales y por la situación en donde se encuentra la persona.

2.5.5. MODELO ICEBERG

Spencer y Spencer introducen el “Modelo del Iceberg”, donde muy gráficamente dividen las competencias en dos grandes grupos: las más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos, y las menos fáciles de detectar y, luego, de desarrollar, como el concepto de uno mismo, las actitudes y los valores y el núcleo mismo de la personalidad. En este esquema las competencias son centrales y superficiales (Alles, 2006)

Los conocimientos y las habilidades son conductas observables en las personas, aquí está el poder de hacerlo y dentro de lo no observable están los motivos, los valores y los rasgos de personalidad en esta parte se expresa el deseo de hacerlo. Véase Figura 3.

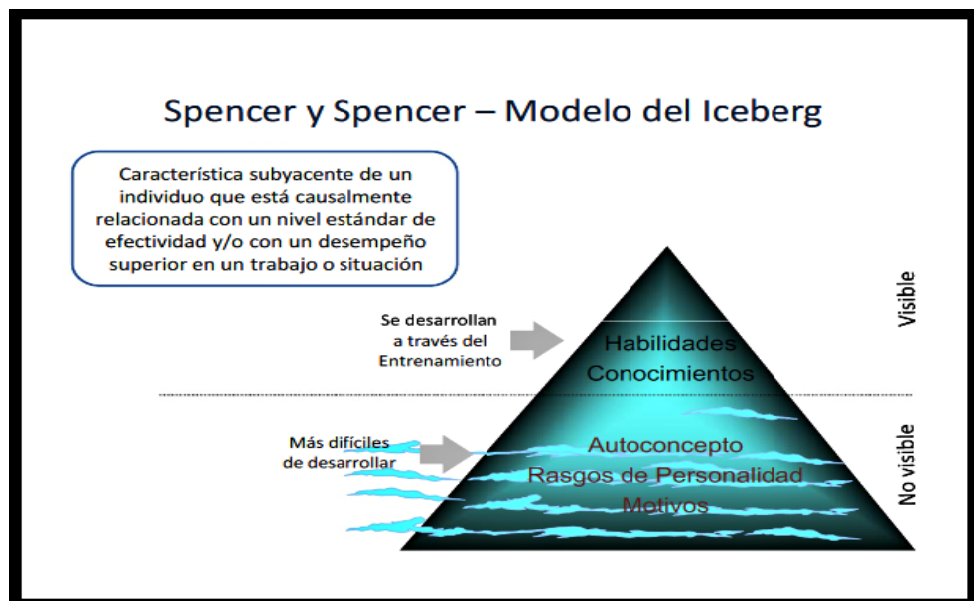


Figura 3. Modelo Iceberg

Fuente: elpoderlotienestu.wordpress.com/polvos-magicos-del-buen-orientadora/

2.5.6. CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

Mediante la evaluación por competencias, se logra estudiar el perfil de la empresa y definir las competencias de cada posición, tanto las Cardinales, Específicas y Técnicas. De esta manera se podrá evaluar a los colaboradores de la compañía y establecer si logran desempeñarse de manera adecuada en la posición.

- **Competencias Cardinales:** Son aquellas que pueden ser aplicables a todos los miembros de la empresa y su objetivo general es alcanzar la visión organizacional.
- **Competencias Funcionales-Conductuales:** Describen las competencias necesarias para desempeñarse exitosamente en un departamento, sección o unidad de negocios.
- **Competencias Específicas:** Son aquellas que se requieren para desarrollar en forma efectiva las responsabilidades y actividades propias de un puesto específico.

2.5.7. GRADOS DE LAS COMPETENCIAS

Hame (2006) refiere que los grados son los distintos niveles de exigencia de las competencias. A menudo se utilizan definiciones de carácter general aplicables a todas las competencias en sustitución de los grados. Si los grados requeridos necesitan una mayor explicación y detalle han de tenerse en cuenta las características siguientes:

- Definiciones elaboradas de forma clara y uniforme para cada una de las competencias.
- Definir de tal forma que cada conocimiento, habilidad o cualidad corresponda con un nivel de competencia concreto.
- Se especificarán para que el evaluador disponga de elementos objetivos en la que basa sus juicios y apreciaciones.

2.5.8. PROCESO PARA DETERMINAR COMPETENCIAS

Alles (2006) refiere que para trabajar con un esquema por competencias es necesario empezar por el principio. Esto es, definir la visión de la empresa: hacia dónde va; los objetivos y la misión: qué hace; y a partir

de la máxima conducción de la empresa, con su participación e involucramiento, decidir cómo lo hace:

- Definir visión y misión.
- Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía.
- Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización.
- Validación de las competencias
- Diseño de los procesos de recursos humanos por competencias.

Es imprescindible la participación de la máxima conducción de la compañía antes y durante la instrumentación del sistema de gestión por competencias.

Cómo definir criterios efectivos de competencias

Los pasos necesarios:

- Definir criterios de desempeño
- Identificar una muestra
- Recoger información
- Identificar tareas y los requerimientos en materia de competencias de cada una de ellas; esto implica la definición final de la competencia y su correspondiente apertura en grados.
- Validar el modelo de competencias.
- Aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos: selección, entrenamiento y capacitación, desarrollo, evaluación de desempeño, planes de sucesión y un esquema de remuneraciones.

La aplicación de un esquema de competencias por niveles

Establecer los grados en las competencias es una parte muy importante del proceso, según Spencer y Spencer determina los niveles de (A el más alto y D es más bajo).

A: Alto o desempeño superior. Según Spencer y Spencer es una desviación tipo por encima del promedio de desempeño. Aproximadamente una de cada diez personas alcanzan el nivel superior en una situación laboral.

B: Bueno, por sobre el estándar

C: Mínimo necesario para el puesto pero dentro del perfil requerido. El grado C en esta calificación se relaciona con la definición de Spencer y Spencer sobre desempeño eficaz: por lo general, esto significa un nivel mínimamente aceptable de trabajo. Es el punto que debe alcanzar un empleado; de lo contrario, no se lo consideraría competente para el puesto. No indica una subvaloración de la competencia.

D: Insatisfactorio: Este nivel no se aplica para la descripción del perfil, ya que si no es necesaria esa competencia para el puesto, no será necesario indicar nivel. (Alles, Martha, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, 2006)

2.6. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO BASADO EN COMPETENCIAS

Los sistemas de evaluación del desempeño basados en competencias incorporan a los estándares de evaluación tradicionales aquellas conductas del trabajo necesarias para realizar tareas específicas. Una evaluación del desempeño efectiva se basará en el análisis de actuación de las personas en los puestos y en su evaluación, según unos parámetros predeterminados y objetivos para que proporcionen información medible y cuantificable. La evaluación del desempeño según las competencias debe orientarse hacia la apreciación de la actuación de una persona a lo largo de un período de tiempo determinado con relación al perfil o requerimientos del puesto que ocupa. En este sentido, los sistemas de evaluación del desempeño basados en competencias incorporan a los estándares de evaluación tradicionales aquellas conductas necesarias para un buen rendimiento en el trabajo. Ernst & Young, (1998), *Gestión por Competencias, Manual del Director de Recursos Humanos*.

2.7. ENTREVISTA DE INCIDENTES CRÍTICOS

Alles (2006) refiere que la entrevista B.E.I no es otra cosa que una entrevista dirigida o estructurada, en la cual el objetivo es evaluar competencias.

Se debe seguir los siguientes pasos:

- Introducción y exploración, experiencia y formación del individuo.
- Responsabilidades en su actual trabajo.
- Eventos conductuales: el entrevistado debe describir detalladamente cinco o seis situaciones importantes de su trabajo, dos o tres puntos sobresalientes y dos o tres puntos de actuación deficiente.
- Sus necesidades respecto del trabajo.
- Conclusiones del entrevistado sobre la entrevista.

2.8. ASSESMENT CENTER

Broadben (2012) refiere que s una evaluación especializada que mediante simulaciones del entorno laboral, permite evaluar las personas en las habilidades necesarias para desempeñar con éxito el puesto de trabajo. Detecta, en forma precisa y objetiva, las diferentes competencias con las que cuentan las personas, así como el nivel de desarrollo que han alcanzado.

Básicamente, un Assesment Center es un proceso estandarizado de evaluación, diseñado para minimizar todas las distintas formas de sesgo que pueden ocurrir en la evaluación, asegurando a cada participante el respeto al principio de igualdad de oportunidades, ya que éstos pueden demostrar sus capacidades a través de un amplio abanico de situaciones.

Los usos y aplicaciones se los Assesment Center son variados, ya que como técnica aporta una información muy objetiva, fiable y actualizada, muy difícil de conseguir a través de otros sistemas de recursos humanos, dentro de una compañía.

Sus aplicaciones más importantes son:

- Selección y reclutamiento externo
- Promoción interna a puestos con responsabilidades de gestión.
- Evaluación de potencial de gestión planificación de carreras.
- Detección de necesidades de formación.

El Assessment Center es una herramienta que se utiliza para identificar y medir las diferentes competencias que tiene una persona ya sea en un proceso de selección o internamente al personal de una organización y de esta manera poder desarrollar las competencias de los colaboradores.

2.9. TEST PSICOTÉCNICOS

Es aquel instrumento de la psicología científica que permite arribar a datos objetivos luego de administrar una prueba a una persona. En el ámbito laboral, a través de un examen psicotécnico se puede obtener un pronóstico acerca de la forma en que una persona se manejará en un puesto de trabajo o dentro de una organización.

Hay que tener en cuenta que un examen psicotécnico brinda datos objetivos, pero como seres humanos se está marcado por la subjetividad, esto implica que si bien se posee una estructura de personalidad que distingue del resto, también se está influenciado por la propia historia personal y sobre todo por la influencia ambiental y social. Esto significa que un examen psicométrico brindará un perfil de personalidad claro, pero será la empresa la que deberá proveer el medio ambiente adecuado para que se desarrollen esas características.

Existen muchas variedades de exámenes psicotécnicos, la mayoría admiten una forma sencilla de administración y muchos de ellos pueden ser autoadministrados o son aptos para ser tomados en grupos, ya sea en forma presencial u online. Cualquiera sea la forma que se adopte para administrar un examen psicotécnico, es importante controlar las variables ambientales, intentando evitar la sobre estimulación. Para todo examen psicotécnico es esencial utilizar un lugar relajado y pedirle a la persona que sea lo más sincera posible al contestar, de todos modos, la mayoría de los exámenes psicotécnicos incluyen preguntas que se encargan de medir consistencia.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Para la realización de la tesis es necesario aplicar el método histórico ya que analiza e interpreta acontecimientos pasados para interpretar y obtener soluciones a problemas del presente y futuro con lo que se refiere a la rotación de personal de la Gerencia Técnica, basado en datos anteriores de los cargos existentes se realiza la mejora de la estructura de ésta área.

El método analítico también se utilizará en ésta investigación ya que implica un análisis de un todo en sus partes o en sus elementos constitutivos las cuales son estudiados con atención para llegar a un juicio que sirve para el todo una vez reconstruido, en este método se van analizar las competencias para cada cargo y las que quedaran establecidas en el diccionario de competencias de la Gerencia Técnica ya que de acuerdo a las competencias se van a evaluar a las personas que actualmente ocupan los cargos.

El método deductivo, mediante este método se utilizará el uso de procesos lógicos adecuados para llegar a conclusiones, el proceso lógico a aplicarse en la tesis es el proceso para el diseño de los perfiles basado en competencias.

3.2 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

- **Observación:** Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar observación y registrarla para hacer una análisis posteriormente, ésta técnica se aplicará en el Assesment Center ya que es una herramienta de identificación de competencias que se utiliza totalmente la observación, se recopila la información en ese momento para luego analizar las competencias que tiene cada colaborador.
- **Entrevista:** Es la técnica para obtener datos que consisten en un diálogo entre dos personas: El entrevistador y el entrevistado; se realizará con el fin de obtener información, ésta técnica se utilizará en realización de las entrevistas de incidente críticos para tener información

certera en la definición de las competencias para la elaboración del diccionario de competencias de la Gerencia Técnica.

- **El Test:** Es una técnica derivada de la entrevista y la encuesta tiene como objeto lograr información sobre rasgos definidos de la personalidad, la conducta o determinados comportamientos y características individuales o colectivas de la persona (inteligencia, interés, actitudes, aptitudes rendimiento, memoria manipulación, etc.). Ésta técnica se utilizará en la aplicación de las pruebas psicotécnicas para identificar competencias de los colaboradores y para analizar la veracidad de éste tipo de pruebas.

3.3 MÉTODO DE MUESTREO

- **No probabilístico:** Es un método que no se basa en lineamientos de selección de la muestra, porque se puede aplicar a toda la población y además se base en análisis cualitativo, quiere decir que intervienen los criterios y las opiniones de las personas, éste método se utilizará en la aplicación de entrevistas de incidentes críticos las a personas de la Gerencia Técnica y la información obtenida el panel de expertos según sus conocimientos técnicos y criterios personales del área.

3.4 TIPO DE MUESTREO

En el presente trabajo se utilizará el muestreo por conveniencia ya que en éste tipo de muestreo se hace un análisis de la información que se necesita del objeto de estudio, en el caso del proyecto se necesita obtener información de todos los integrantes de la Gerencia Técnica para poder determinar las competencias.

3.5 UNIVERSO Y MUESTRA

El universo es pequeño de 12 personas es por este motivo que se toma la decisión de aplicar las entrevistas a toda la Gerencia Técnica, además de que se puede obtener información completa para tener los mejores resultados para la ejecución del proyecto.

Para la realización del proyecto se toma a todo el universo, esto quiere decir que a todas de las personas de la Gerencia Técnica se aplicará las entrevistas que están clasificadas de la siguiente manera: 8 de personas del área de diseño y 4 personas del área de presupuestos, dando un total de 12 personas.

3.6 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

El cuestionario es un instrumento que se prepara con preguntas abiertas o cerradas para obtener información de un tema específico. Para la recolección de la información se utilizará el cuestionario de preguntas para realizar las entrevistas de incidentes críticos a los colaboradores.
ANEXO 1

3.7 FORMA DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Para realizar el análisis de la información se procederá de la siguiente manera:

- **Panel de Expertos:** Se formará un panel de expertos para analizar la información obtenida de las entrevistas de incidentes críticos.
- **Inventario de Competencias:** Se hará un análisis de todas las competencias que puede ser útiles para la Gerencia Técnica.
- **Cuadro de Resultados:** Los resultados se presentarán en un cuadro con el inventario de competencias y con grados de importancia que va desde “Muy Importante”, “Importante”, “Medianamente Importante”, “No es Importante”, las competencias que quedarán en el diccionario serán las que según el análisis de información del panel de expertos tengan el grado de “Muy Importante” e “Importante”.
- **Representación Gráfica:** Los resultados también se mostrarán en forma gráfica utilizando el gráfico de columnas con diferentes colores que representan las competencias.

CAPITULO IV

MARCO REFERENCIAL

4.1 Referencias de Industria Acero de los Andes S.A.

En 1974 IAA fue fundada para fabricar bienes de capital de contenido metalmecánico para la entonces naciente industria petrolera nacional.

El primer proyecto “emblemático” fue la construcción en 1976 del Tanque 01 de CEPE en la Península de Santa Elena para el almacenamiento de petróleo.

A partir de 1985 se llevan a cabo proyectos de importancia nacional como fue la contratación de los primeros separadores de petróleo fabricados en Ecuador por parte de CEPE-TEXACO, la adjudicación por parte de CHIYODA de toda la tanquería y recipientes de presión para la primera ampliación de la Refinería de Esmeraldas en 1986, y el contrato suscrito con el consorcio NISSHO IWAI-KOBE STEEL para el suministro de tanques y equipos de proceso para la primera fase de la Refinería Amazonas en el Oriente.

Entre 1990 y 1995 IAA obtiene las siguientes certificaciones y estampes internacionales API 12D, API 12J, ASME U, U2, R y S, así como el UL 1746 y UL 58. Estas certificaciones se han convertido en un soporte de nuestra ventaja competitiva en el mercado.

A partir de 1992 se inicia la actividad exportadora de IAA, destacándose el envío de equipos de proceso a Bolivia, Ecotanques a prácticamente todos los países de la Comunidad Andina y tanques de almacenamiento prefabricados para proyectos energéticos en varios países de Centroamérica.

En 1999 IAA lleva a cabo un hecho histórico, al exportar 20 equipos de proceso para la Refinería de Petrobras en Manaus, a través de las hidrovías amazónicas, superando dificultades de índole tecnológico, logístico, diplomático y hasta geopolítico; y haciéndonos merecedores del **Premio a las Exportaciones** concedido por la Cámara de Industriales de Pichincha.

En los últimos años hemos continuado participando activamente en proyectos de importancia nacional, suministrando equipos de proceso y tanques de almacenamiento para las nuevas facilidades de producción,

derivadas del incremento de capacidad y transporte de petróleo, en el marco del Oleoducto de Crudos Pesados.

El más reciente logro fue sin duda la fabricación y suministro de dos Oil Flash Vessel Skids para las facilidades Eden Yuturi de OXY; equipos de alto valor tecnológico y que constituyen las unidades más importantes dentro de esta facilidad petrolera. Mediante la ejecución de este proyecto, IAA se convirtió en la primera y única empresa ecuatoriana en fabricar Oil Flash Vessels en el país.

Cada día son más las empresas multinacionales de prestigio mundial, que reconocen la capacidad de IAA y nos confían la ejecución de sus importantes proyectos.

El 26 de Septiembre del 2003 Industria Acero de los Andes recibió de parte de la Cámara de Industriales de Pichincha la Condecoración al Mérito Industrial, por “sus relevantes servicios prestados a la Industria Nacional y al progreso del país”, durante sus 29 años de historia.

4.2. MISIÓN

Contribuir al progreso de la sociedad Latinoamericana, garantizando la satisfacción total de nuestros clientes, en los proyectos y bienes de capital de contenido Metalmecánico que producimos, brindando servicios de ingeniería y representaciones técnicas, de alta calidad, fundamentándonos en tecnologías comprobadas e innovativas

4.3. VISIÓN

Ser reconocida internacionalmente y tener un sólido posicionamiento en los sectores petroleros e industriales, especializándonos continuamente a través de estrategias innovativas con la más alta tecnología.

4.4. POLÍTICA DE CALIDAD

Proveer productos metalmecánicos confiables que cumplan los requisitos contractuales y las expectativas de los clientes, lograr competitividad en el mercado con base en la mejora continua y la realización de los integrantes de la organización.

4.5. VALORES

- **Ética e Integridad:** Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales.
- **Credibilidad:** Es la capacidad que permite mostrar seguridad y confianza tanto el cliente externo como al cliente interno, basándose en los conocimientos técnicos.
- **Responsabilidad:** Disposición a actuar en pos de la consecución del cumplimiento de tareas, compromiso u obligaciones adquiridas por él mismo, asignadas por sus superiores y por las personas a su cargo. Tiene clara conciencia del cuidado de los bienes que le han asignado para la realización del trabajo. No se compromete con actividades que no pueda realizar en los plazos solicitados.
- **Lealtad:** Se refiere a la identificación de cada trabajador con la organización. Implica conocer los valores y elementos culturales de la empresa, asumirlos, defenderlos y promulgarlos como si fueran propios.
- **Respeto:** Es un valor que permite que el hombre pueda reconocer, aceptar, apreciar y valorar las cualidades de los demás y su derechos. Es decir, el respeto es el reconocimiento del valor propio y de los derechos de los individuos y de la sociedad.

CAPITULO V

DISEÑO DE PERFILES BASADO EN COMPETENCIAS

5.1. PROCESO PARA DISEÑAR LOS PERFILES BASADO EN GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Para dar inicio al proyecto se forma el panel y se necesita contar con el apoyo de las siguientes personas:

- Gerente Técnico
- Líder de Recipientes de Presión
- Líder Cad y Misceláneos
- Líder de Estructuras
- Jefe de Presupuestos

Los cuatro profesionales aportan con su conocimiento técnico y su experiencia para analizar y determinar las competencias cardinales, conductuales y técnicas de cada cargo, nos ayudan a determinar las competencias después de obtener la información de la entrevista BEI a cada ocupante.

Para obtener información y definir las competencias se utiliza el método de incidentes críticos, se toma este método ya que se necesita analizar las competencias conductuales de los cargos, porque estas conductas tienen mayor dificultad para identificarlas.

El Gerente General después de tener los perfiles de la Gerencia Técnica, procederá con su aprobación para continuar con elaboración de los demás subsistemas planteados en este proyecto.

Después de establecer el panel de profesionales para este proyecto se procede a señalar los pasos a realizarse:

- Difusión de información con respecto a la gestión por competencias del proyecto a realizarse a todos los integrantes de la Gerencia Técnica.
- Determinación de los criterios de desempeño.

- Identificación de la muestra
- Recolección de información a través de entrevistas (BEI) con cada integrante de la Gerencia Técnica
- Análisis de información y definición de las competencias con sus respectivos grados de la Gerencia Técnica.
- Elaboración del diccionario de competencias de la Gerencia Técnica
- Elaboración de la estructura de la Gerencia Técnica
- Elaboración de los perfiles

5.2. DIFUSIÓN DE INFORMACIÓN ACERCA DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Para el inicio del proyecto se da una charla a todos los integrantes de la Gerencia Técnica para que conozcan el Modelo de Gestión por competencias que va a ser ejecutado en esta área, en esta charla se explica los conceptos básicos, objetivos y beneficios tanto para los colaboradores como para la organización.

Se explica que se van a realizar entrevistas a cada persona para poder obtener la información necesaria y así determinar las competencias que definitivamente quedaran en la Gerencia Técnica, se manifiesta que las personas mencionadas anteriormente en el panel son las personas que evaluarán la información.

El objetivo principal es concientizar a las personas de lo importante que es la información que cada uno de ellos va aportar para la realización de este trabajo, ya que con ejecución del proyecto en esta área se podrá realizar el trabajo para toda la organización

5.3. DETERMINACIÓN DE LOS CRITERIOS DE DESEMPEÑO

En la organización mes a mes se presenta plasmado en un formato los objetivos fijados por cada persona, objetivos que deben ser cumplidos, estos objetivos son calificados por el jefe inmediato de acuerdo al cumplimiento con una calificación sobre 10, y sobre la calificación se paga un valor económico mensual a cada empleado llamado Bono de Objetivos y Metas. ANEXO 2

Además es importante mencionar que para llevar a cabo este proyecto se utiliza el Diccionario de Competencias Laborales de Martha Alles, 2010, ya que en este diccionario contienen las competencias que más

se ajustan a la realidad de Latinoamérica y en consecuencia a la realidad de la empresa.

Además cabe señalar que el diccionario es completo porque incluye las competencias con cuatro grados cada una y permite ejecutar el diseño de los perfiles de una manera clara y concisa para todo el personal, por lo tanto se evalúa al ocupante de cada cargo de una manera objetiva.

Se realiza una reunión con el Gerente Técnico para identificar las competencias que pueden ser útiles al momento de realizar la clasificación para el departamento y basado en el diccionario de Martha Alles se elabora un inventario de las competencias más relevantes para la Gerencia Técnica.

Se identifica 9 competencias cardinales y 8 competencias conductuales, las competencias técnicas serán definidas por las personas del panel.

Con la información obtenida de las entrevistas se procede hacer un análisis cuantitativo y se definirá las competencias que quedaran establecidas en esta área.

Con el Gerente Técnico se acordó definir las competencias técnicas después de tener la información de las entrevistas.

La división en grados de las competencias es la siguiente:

A: Alto

B: Bueno por encima del estándar.

C: Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la competencia.

D: Insatisfactorio

El grado D tiene dos versiones que, identifica en cada caso, pueden significar “insatisfactorio” o “grado mínimo” de la competencia.

COMPETENCIAS CARDINALES

En esta sección las competencias no serán desglosadas, ya que éstas competencias son muy claras, ya que todo el personal debe cumplir con estas competencias.

- **Compromiso:** Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la

puesta en marcha de las acciones acortadas. Cumplir con sus compromisos, tanto los personales que como los profesionales.

- **Ética:** Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector/organización a que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la empresa así lo desea y, lo comprende.
- **Justicia:** Actitud permanente de dar a cada uno lo que le corresponde en los negocios, en la relación con clientes y proveedores, en el manejo del personal; velando siempre por el cumplimiento de las políticas organizacionales. Implica pensar, sentir y obrar de este modo en todo momento, en cualquier circunstancia, aunque fuese más cómodo no hacerlo.
- **Adaptabilidad al cambio:** Es la capacidad de adaptarse y amoldarse a los cambios. Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medio y personas rápida y adecuadamente. Implica conducir a su grupo en función de la correcta comprensión de los escenarios cambiantes dentro de las políticas de la organización.
- **Integridad:** Hace referencia a obrar con rectitud y probidad. Es actuar en consonancia con lo que uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son coherentes con lo que dice.
- **Iniciativa:** Hacer referencia a la actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Es la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación va desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas.
- **Empowerment:** Dar poder al equipo de trabajo potenciándolo. Hace referencia a fijar claramente objetivos de desempeño con las responsabilidades personales correspondientes. Proporciona dirección y define responsabilidades. Aprovecha claramente la diversidad (heterogeneidad) de los miembros del equipo para lograr

un valor añadido superior en el negocio. Combina adecuadamente situación, persona y tiempo. Adecuada integración en el equipo de trabajo. Comparte las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Emprende acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de lo demás.

- **Autocontrol:** Dominio de sí mismo. Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Así mismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.
- **Desarrollo de las personas:** Ayudar a que las personas crezcan intelectual y moralmente. Implica un esfuerzo constante para mejorar la formación y el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización. No es simplemente enviar a las personas a que hagan cursos sino un esfuerzo por desarrollar a los demás.

COMPETENCIAS CONDUCTUALES

- **Liderazgo:** Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros

A: Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da feedback sobre su avance integrando las opiniones de los diferentes integrantes.

Tiene energía y la transmite a otros en pos de un objetivo común fijado por él mismo.

B: El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes. Escucha a los demás y es escuchado.

C: Puede fijar objetivos que el grupo acepta realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado.

D: El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos aunque puede ponerlos en marcha y hacer seguimiento.

- **Orientación a los resultados:** Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes necesarias para superar los competidores, responder a las necesidades del cliente o mejorar la organización. Es la

capacidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.

A: Crea un ambiente organizacional que estimula la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia. Promueve el desarrollo y/o modificación de los procesos para que contribuyan a mejorar la eficiencia de la organización. Se considera que es un referente en esta competencia.

B: Actúa para lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos, fijándose para sí y/o otros los parámetros a alcanzar. Trabaja con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes. Utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos.

C: No está satisfecho con los niveles actuales de desempeño y hace cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Promueve el mejoramiento de la calidad, la satisfacción del cliente y las ventas.

D: Intenta que todos realicen el trabajo bien y correctamente. Expresa frustración ante la ineficiencia o la pérdida de tiempo pero no encara las mejoras necesarias. Marca los tiempos de realización de los trabajos.

- **Adaptabilidad:** Hace referencia a la capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada. La flexibilidad está más asociada a versatilidad cognitiva, a la capacidad para cambiar convicciones y formas de interpretar la realidad. También está vinculada estrechamente a la capacidad para la revisión crítica.

A: Alta adaptabilidad a contextos cambiantes, medios y personas en forma rápida y adecuada tanto propia como en el rol de líder en un grupo. Revisa rápida y críticamente su accionar y el de su grupo poniendo en marcha cambios cuando las circunstancias lo aconsejen.

B: Se adapta a situaciones cambiantes, medios y personas en su forma adecuada y consigue cambiar el rumbo del equipo a su cargo. Revisa críticamente su accionar y puede instrumentar cambios.

C: Puede poner en marcha cambios en situaciones cambiantes cuando los mismos le son sugeridos.

D: Tiene escasa capacidad para instrumentar cambios y revisar críticamente su accionar.

- **Trabajo en equipo:** Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo. Equipo, en su definición más amplia, es un grupo de personas que trabajan en procesos, tareas u objetivos compartidos. Si la persona es un número uno de área o empresa, la competencia “trabajo en equipo” no significa que sus subordinados sean pares sino operarán como equipo de su área.

A: Fortalece el espíritu de equipo en toda la organización. Expresa satisfacción personal con los éxitos de sus pares o de otras líneas de negocios. Se preocupa por apoyar el desempeño de otras áreas de la compañía, aunque la organización no le de suficiente apoyo. En beneficio de objetivos organizacionales de largo plazo, es capaz de sacrificar intereses personales o de su grupo cuando es necesario. Se considera que es un referente en el manejo de equipo de trabajo.

B: Anima y motiva a los demás. Desarrolla el espíritu de equipo. Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, buen clima y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se pueden producir dentro del equipo.

C: Solicita la opinión al resto del grupo. Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los otros, incluso sus pares y subordinados. Promueve la colaboración de los distintos equipos, dentro de ello y entre ellos. Valora las contribuciones de los demás aunque tengan diferentes puntos de vista.

D: Cooperar. Participa de buen agrado en el grupo, apoya sus decisiones. Realiza la parte de trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás y los tiene al corriente de los temas que lo afectan. Comparte información.

- **Autocontrol:** Es la capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de los demás o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.

A: Maneja efectivamente sus emociones. Evita las manifestaciones de las emociones fuertes o el estrés sostenido; sigue funcionando bien o responde constructivamente a pesar del estrés. Puede utilizar técnicas o planificar actividades para controlar el estrés y las emociones.

B: Actúa con calma. Siente emociones fuertes tales como en enfado y frustración extrema, pero continúa hablando, actuando o trabajando con calma. Ignora las acciones que le producen desagrado y continúa su

actividad o conversación. Puede abandonar temporalmente la reunión para controlar sus emociones y luego regresar.

C: Controla sus emociones. Siente el impulso de hacer algo inapropiado pero resiste la tentación. No cae en la situación de actuar irreflexivamente. O bien siente emociones fuertes y consigue controlarlas. Puede abandonar el lugar o apartarse del desencadenante de las emociones para controlarlas.

D: No se involucra. Siente la presión de la situación y se mantiene al margen de la discusión.

- **Responsabilidad:** Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.

A: Desempeña las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado en su nivel o posición.

B: Cumple con los plazos preestablecidos en la calidad requerida, preocupándose de lograrlo sin necesidad de recordatorios y consignas especiales.

C: Cumple los plazos tomando todos los márgenes de tolerancia previstos y la calidad mínima necesaria para cumplir el objetivo.

D: Cumple los plazos o alcanza la calidad pero difícilmente ambas cosas a la vez.

- **Tolerancia a la presión:** Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.

A: Alcanza los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, inconvenientes imprevistos, desacuerdos, oposición y diversidad. Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.

B: Habitualmente alcanza los objetivos aunque este presionado por el tiempo, y su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.

C: Alcanza lo objetivos aunque este presionado, su desempeño es inferior en situaciones de mucha exigencia.

D: Su desempeño se deteriora en situaciones de mucha presión, tanto sea por los tiempos o por imprevistos de cualquier índole: desacuerdos, oposición, diversidad.

5.4. ENTREVISTAS DE INCIDENTES CRÍTICOS (BEI)

Para dar inicio a las entrevistas se recopila las hojas de vida del personal de esta área, de tal forma se obtuvo información de cada integrante, cabe señalar que son diez personas entrevistadas.

Se reserva una oficina por dos días para realizar las entrevistas y se coordina horarios con las jefaturas para no interrumpir en sus actividades, cada entrevista tiene una duración de 25 a 30 minutos aproximadamente, además se establece que se toman solamente notas en las entrevistas, no grabaciones ya que los colaboradores prefieren de esa forma ya que las grabaciones les resulta incomodo y se toma en cuenta la opinión de cada persona ya que se necesita obtener la información lo más real posible.

Luego de establecer tiempos para las entrevistas se procede a preparar las preguntas que se aplicaran en las entrevistas.

Para realizar las entrevistas se realiza un formulario con preguntas unas tomadas del Diccionario de Preguntas, Gestión por Competencias de Martha Alles y otras preguntas de desarrollo propio de acuerdo a las competencias preliminares.

En el formulario se encuentran los siguientes datos:

- Espacio para datos de cada entrevistado
- La competencia identificada
- Una pregunta para cada competencia identificada.
- Espacio para anotar las respuestas de cada persona
- Opciones de importancia para cada competencia.

La parte de opciones es para uso exclusivo de cada miembro del panel ya que de acuerdo a las respuestas de cada entrevistado, los miembros del panel son los encargados de determinar la importancia de cada competencia para el área. ANEXO 2

5.5. ANÁLISIS Y VALIDACIÓN DE LA INFORMACIÓN

- Con la información de las entrevistas se procede a realizar el análisis y la validación de la información de la siguiente manera:
- Se recopila los formularios de las entrevistas realizadas y se saco copias para cada miembro del panel.

- Se explica que se debe dar un nivel de importancia a cada competencia de acuerdo a cada respuesta de los entrevistados.
 - ✓ Muy importante
 - ✓ Importante
 - ✓ Medianamente importante
 - ✓ No es importante
- Además se explica que las competencias que tengan la valoración de “Muy importante” e “Importante” serán las que quedaran establecidas para la Gerencia Técnica, claro después de realizar la respectiva tabulación y validación de las respuestas.
- Para que se pueda hacer el análisis de la información se entrega a los miembros del panel el inventario de competencias cardinales, conductuales y técnicas.
- A continuación se procede con la tabulación y validación de información, en la Gerencia Técnica actualmente cuenta con 17 colaboradores, de los cuales el Gerente Técnico, el Jefe de Presupuestos y los tres Líderes total 5 personas validaran la información, a los demás colaboradores se les aplicarán las entrevistas, por lo tanto se tiene un total de 12 entrevistas, 4 personas de presupuestos y 8 personas de diseño. Tabla 1

Esto quiere decir que cada miembro del panel tendrá las respuestas de las 12 entrevistas para validar las 14 competencias, entonces se tiene un total de 60 respuestas por competencia y se empieza a demostrar los resultados de la tabulación. Véase Figura 4

Tabla 1: Tabulación de las Competencias Determinadas para El Diccionario de la Gerencia Técnica.

No.	Competencia	Muy Importante	Importante	Medianamente Importante	No es importante	Total Respuestas
1	Compromiso	48	12	0	0	60
2	Ética	30	26	2	2	60
3	Justicia	30	20	7	3	60
4	Adaptabilidad al cambio	22	17	10	11	60
5	Integridad	23	26	6	5	60
6	Iniciativa	16	19	18	7	60
7	Empowerment	15	17	26	2	60
8	Autocontrol	22	32	4	2	60
9	Desarrollo de las personas	35	25	0	0	60
10	Liderazgo	12	14	18	16	60
11	Orientación a resultados	52	8	0	0	60

12	Trabajo en equipo	23	18	10	9	60
13	Responsabilidad	42	15	3	0	60
14	Tolerancia a la presión	21	32	4	3	60
	TOTAL	391	281	108	60	840

Nota: Las competencias que tiene mayor puntaje en “Muy importante” e “Importante” son las que quedan establecidas para el Diccionario de la Gerencia Técnica.

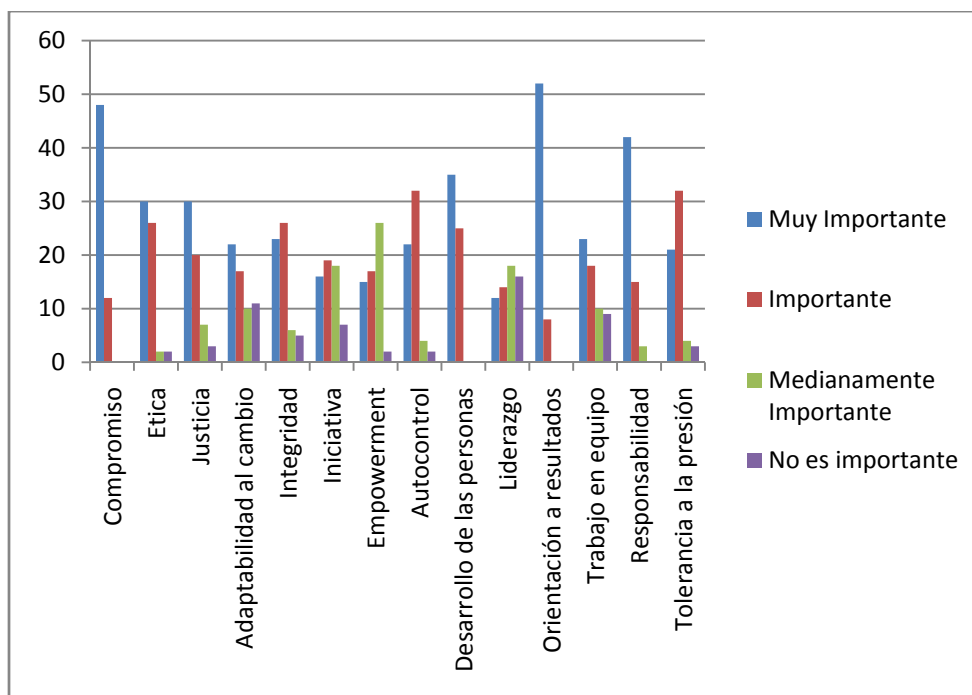


Figura 4. Determinación de Competencia

Fuente: Elaborado por la autora

En el análisis de las entrevistas de incidentes críticos y la valoración de información se determina lo siguiente:

- El compromiso es considerada una competencia con una valoración de “Muy Importante”, ya que cada funcionario debe tener un espíritu de pertenencia con la organización, es decir ponerse las camiseta con lo que es y con lo que hace. Por lo tanto es considerada una competencia cardinal.
- La ética tiene una valoración de “Muy Importante”, es indispensable que una organización tenga esta competencia ya que todos absolutamente todos los empleados deben accionar sus funciones basado en valores morales y en buenas costumbres, es una competencia cardinal.
- La justicia tiene una valoración de “Muy Importante”, actuar con justicia es una tarea difícil pero no imposible, al existir un nivel alto de

justicia en todos los aspectos en la organización, todo el personal se siente tranquilo, se considera una competencia cardinal.

- Adaptarse a diversas circunstancias dentro y fuera de la organización es un factor importante para esta área ya que siempre esta trabajando para diferentes clientes, normas y equipos y deben adaptarse a los cambios rápidos que surgen a cada momento dando soluciones efectivas a varios inconvenientes que se presenten, la adaptabilidad al cambio tiene una valoración de “Muy Importante”, entonces es una competencia conductual del área.
- La integridad tiene una valoración de “Importante”, ya que actuar de acuerdo a lo que se piensa en todo momento e inclusive en los momentos difíciles es valioso dentro y fuera de la organización porque esto es sinónimo de honestidad y la organización necesita contar con gente honesta y confiable. Es una competencia cardinal.
- La iniciativa tiene una valoración casi igual entre “Muy Importante”; “Importante” y “Medianamente Importante”, pero se llegó a un consenso de que esta competencia debe estar dentro de las competencias técnicas del área, ya que en la parte diseño y presupuestos están constantemente creando, dando forma a nuevos diseños y dando soluciones efectivas a problemas que se presentan en los proyectos.
- La competencia del empowerment es “Medianamente Importante” para el panel ya que considera que si existe ya un compromiso de cada trabajador se logra el compromiso del todo el equipo de trabajo, por lo tanto esta competencia queda eliminada.
- El autocontrol tiene una valoración de “Importante” ya que cada persona debe tener dominio de si mismo en cualquier acontecimiento de su vida ya sea laboral o profesional, en el área las personas tiene un constante trato con personas internas como externar y en situaciones complicadas es por este motivo que el autocontrol se considerada una competencia conductual.
- El desarrollo de personas es “Muy Importante” ya que en esta área deben actualizarse continuamente en las diferentes normas para la emisión de planos y la elaboración presupuestos, que el panel decide cambiarlo es una competencia técnica.
- El liderazgo tiene una valoración de “Medianamente Importante” en el área, ya que todos trabajan siempre en equipo y no consideran que el liderazgo es una competencia para el área.
- La orientación de resultados tiene una valoración de “Muy Importante” se puede observar que es la competencia que mayor puntaje tiene, el motivo es que se considera la competencia de mayor

relevancia porque debe tener todo funcionario de esta área, ya que como el área es la mayor fortaleza de la empresa, deben siempre fijar resultados eficaces en cada proyecto, es una competencia conductual.

- El trabajo en equipo es valorado como “Muy Importante” porque en esta área implica que todas las personas aporten con sus conocimientos y experiencia para trabajar en procesos compartidos y sacar los proyectos adelante, es considerada una competencia conductual.
- La responsabilidad tiene una valoración de “Muy Importante” ya que cada persona debe apropiarse de lo que hace y cumplir con tiempos de entrega sin errores y reprocesos. Es una competencia conductual.
- La tolerancia a la presión es “Importante” ya que en el área se presentan constantes imprevistos en los diseños y los presupuestos, razón por la que los colaboradores deben concentrarse en atender esos imprevistos y no dejar de lado la actividad que se esta realizando. Es una competencia conductual.

5.6. ELABORACIÓN DEL DICCIONARIO DE COMPETENCIAS DE LA GERENCIA TÉCNICA

Con los resultados obtenidos se elabora el diccionario de competencias de la Gerencia Técnica, también cabe mencionar que con el panel se determina las competencias técnicas que ya quedan establecidas en el área, para la elaboración de los diferentes perfiles Véase Figura 5, Figura 6, Figura 7 y Tabla 2



Figura 5. Competencias Cardinales
Fuente: Elaborado por la autora



Figura 6. Competencias Conductuales
Fuente: Elaborado por la autora

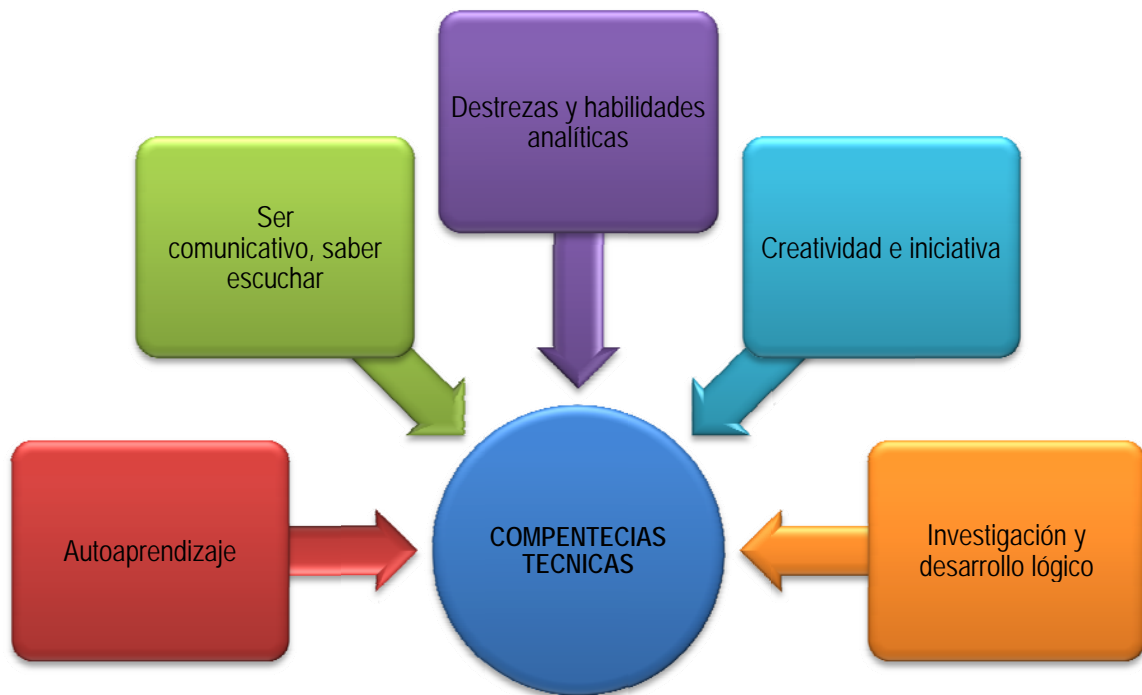


Figura 7. Competencias Técnicas

Fuente: Elaborado por la autora

Tabla 2: Diccionario de Competencias de la Gerencia Técnica

COMPETENCIAS CARDINALES	NIVEL	DEFINICIÓN
Compromiso		Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto los personales que como los profesionales.
Ética		Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector/organización a que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la empresa así lo desea y, lo comprende.

Justicia		Actitud permanente de dar a cada uno lo que le corresponde en los negocios, en la relación con clientes y proveedores, en la administración del personal; velando siempre por el cumplimiento de las políticas organizacionales. Implica pensar, sentir y obrar de este modo en todo momento, en cualquier circunstancia, aunque fuese más cómodo no hacerlo.
Integridad		Hace referencia a obrar con rectitud y probidad. Es actuar en consonancia con lo que uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abiertamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son coherentes con lo que dice.
COMPETENCIAS CONDUCTUALES	NIVEL	DEFINICION
Adaptabilidad al cambio: Es la capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada.	A	Siempre va un paso más adelante en el camino de los objetivos fijados, preocupado por los resultados globales de la empresa. Contribuye con otras áreas en el alineamiento de sus objetivos por los definidos por la empresa en el ámbito local o internacional (según corresponda). Se preocupa por el resultado de otras áreas. Aporta soluciones incluso frente a problemas complejos y en escenarios cambiantes, aporta soluciones de alto valor agregado para la organización.
	B	Establece sus objetivos considerando los posibles beneficios/rentabilidad del negocio. Compromete a su equipo en el logro de ellos y lo insta a asumir riesgos de negocios calculados. Emprende acciones de mejora, centrándose en la optimización de recursos y considerando todas las variables.
	C	Fija objetivos para su área en concordancia con los objetivos estratégicos de la organización. Trabaja para mejorar su desempeño introduciendo los cambios necesarios en la órbita de su accionar.
	D	Trabaja para alcanzar los estándares definidos por los niveles superiores, en los tiempos previstos y con los recursos que se le asignan. Sólo en ocasiones logra actuar de manera eficiente frente a los obstáculos o imprevistos.
Orientación a resultados: Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.	A	Siempre va un paso más adelante en el camino de los objetivos fijados, preocupado por los resultados globales de la empresa. Contribuye con otras áreas en el alineamiento de sus objetivos por los definidos por la empresa en el ámbito local o internacional (según corresponda). Se preocupa por el resultado de otras áreas. Aporta soluciones incluso frente a problemas complejos y en escenarios cambiantes, aporta soluciones de alto valor agregado para la organización.
	B	Establece sus objetivos considerando los posibles beneficios/rentabilidad del negocio. Compromete a su equipo en el logro de ellos y lo insta a asumir riesgos de negocios calculados. Emprende acciones de mejora, centrándose en la optimización de recursos y considerando todas las variables.
	C	Fija objetivos para su área en concordancia con los objetivos estratégicos de la organización. Trabaja para mejorar su desempeño introduciendo los cambios necesarios en la órbita de su accionar.
	D	Trabaja para alcanzar los estándares definidos por los niveles superiores, en los tiempos previstos y con los recursos que se le asignan. Sólo en ocasiones logra actuar de manera eficiente frente a los obstáculos o imprevistos.

<p>Responsabilidad: Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.</p>	A	Desempeña las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado en su nivel o posición.
	B	Cumple con los plazos preestablecidos en la calidad requerida, preocupándose de lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.
	C	Cumple los plazos tomando todos los márgenes de tolerancia previstos y la calidad mínima necesaria para cumplir el objetivo
	D	Cumple los plazos o alcanza la calidad pero difícilmente ambas cosas a la vez.
<p>Tolerancia a la presión: Es la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.</p>	A	Alcanza los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, inconvenientes imprevistos, desacuerdos, oposición y diversidad. Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.
	B	Habitualmente alcanza los objetivos aunque este presionado por el tiempo, y su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.
	C	Alcanza los objetivos aunque este presionado, su desempeño es inferior en situaciones de mucha exigencia.
	D	Su desempeño se deteriora en situaciones de mucha presión, tanto sea por los tiempos o por imprevistos de cualquier índole: desacuerdos, oposición, diversidad.
<p>Autocontrol: Es la capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de los demás o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.</p>	A	Maneja efectivamente sus emociones. Evita las manifestaciones de las emociones fuertes o el estrés sostenido; sigue funcionando bien o responde constructivamente a pesar del estrés. Puede utilizar técnicas o planificar actividades para controlar el estrés y las emociones
	B	Actúa con calma. Siente emociones fuertes tales como el enfado y frustración extrema, pero continúa hablando, actuando o trabajando con calma. Ignora las acciones que le producen desagrado y continúa su actividad o conversación. Puede abandonar temporalmente la reunión para controlar sus emociones y luego regresar.
	C	Controla sus emociones. Siente el impulso de hacer algo inapropiado pero resiste la tentación. No cae en la situación de actuar irreflexivamente. O bien siente emociones fuertes y consigue controlarlas. Puede abandonar el lugar o apartarse del desencadenante de las emociones para controlarlas.
	D	No se involucra. Siente la presión de la situación y se mantiene al margen de la discusión.
<p>Trabajo en equipo: Es la capacidad de participar activamente en la consecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.</p>	A	La empresa es un solo equipo. Coopera incluso en forma anónima para el logro de los objetivos organizacionales, considerando como más relevante el objetivo de todo que las circunstancias del propio equipo de trabajo.
	B	Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización. Crea un buen clima de trabajo, comprende la dinámica del funcionamiento grupal e interviene destrabando situaciones de conflicto interpersonal centrándose en el logro de los fines compartidos. Trata las necesidades de otras áreas con la misma celeridad y dedicación con que trata las de su área.
	C	Se compromete en la búsqueda de logros compartidos. Privilegia el interés del grupo por encima del interés personal.
	D	Prioriza los objetivos personales por encima de los del equipo y tiene dificultades para involucrarse en la tarea grupal. Participa sólo cuando le interesa o preocupa el tema en cuestión.
COMPETENCIAS TÉCNICAS	NIVEL	DEFINICIÓN

<p>Autoaprendizaje: Es la capacidad de auto disciplinarse para adquirir o perfeccionar un conocimiento mediante la adquisición de habilidades, destrezas, valores y actitudes que la persona realiza por su cuenta.</p>	A	Capaz de crear y generar metodologías de trabajo, instruir al personal, coordinar, controlar y administrar técnicamente el proyecto
	B	Capaz de elaborar un informe técnico de su especialidad. Capacidad de análisis e inicio de especialización en temas de interés técnico de acuerdo al desarrollo de proyectos. Autogestión para lograr la especialización. En capacidad de desarrollar las memorias de cálculo.
	C	Define prioridades, planificar; se inter relaciona con otras área para coordinar proyectos. Consolidación de actividades iniciadas en el nivel uno. Genera informes preliminares. Estudio y aplicación de manuales técnicos en el desarrollo de proyectos. Dominio de sistemas computarizados para las actividades técnicas.
	D	Logra conocer el Sistema de Gestión, proceso interno de la GT, busca información cuando la necesita y mantiene actualizado y activo el sistema de archivo. Incrementar su habilidad en el uso de sistemas computarizados.
<p>Ser comunicativo-Saber escuchar: Transmitir la información de manera explícita y comprensible. Implica la habilidad para lograr persuadir a los demás y lograr su apoyo para garantizar el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Así como, la disposición para comunicarse e interactuar con los clientes, internos o externo, de manera amable y respetuosa.</p>	A	Capaz de crear y generar metodologías de trabajo, instruir al personal, coordinar, controlar y administrar técnicamente el proyecto. Se comunica con confianza y seguridad; se ha ganado la credibilidad y el apoyo de los demás. Constituye un modelo para la comunicación e interrelación entre áreas de la organización.
	B	Se comunica e interactúa con los clientes internos y externos. Es capaz de comunicar claramente sus conclusiones y hacerlas comprensibles a otros.
	C	Mantiene un sistema de comunicación efectiva con cliente interno. Conocimiento de léxico técnico.
	D	Mantiene un sistema de comunicación básico, ser más receptivo.
<p>Destrezas y habilidades analíticas: Es la capacidad de entender y resolver un problema, realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes</p>	A	Realiza análisis extremadamente complejos, organizando, secuenciando y analizando sistemas interdependientes de alta complejidad.
	B	Realiza análisis complejos de problemas. Reconoce varias causas o consecuencias de las acciones y toma decisiones.
	C	Analiza las relaciones de un problema y propone la solución.
	D	Identifica las partes de un problema y comunica oportunamente a su superior.
<p>Creatividad e Iniciativa: Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no sólo de palabras.</p>	A	Se anticipa a las situaciones con una visión a largo plazo: actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras. Se considera que es un referente en esta competencia y es imitado por otro.
	B	Se adelanta y prepara para los acontecimientos que puedan ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza los problemas potenciales. Es capaz de evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo. Es ágil en la respuesta a los cambios. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.
	C	Habilidad para visualizar y crear elementos tridimensionales.
	D	Recopilación de herramientas que necesita para desarrollar sus actividades diarias.

Investigación y desarrollo lógico: Tendencia a investigar y desarrollar nuevos proyectos con la optimización de recursos.	A	Va un paso adelante de los objetivos fijados, buscando resultados globales para la empresa. Contribuye con otras áreas en el alineamiento de sus objetivos con los definidos por la empresa. Se preocupa por el resultado de otras áreas. Aporta soluciones a problemas complejos y en escenarios cambiantes, con un alto valor agregado para la organización.
	B	Establece objetivos y compromete a su equipo en el logro de ellos y lo insta a asumir riesgos calculados.
	C	Cumple objetivos para su área en concordancia con los objetivos estratégicos de la organización. Trabaja para mejorar su desempeño introduciendo los cambios necesarios en la órbita de su accionar
	D	Trabaja para alcanzar los estándares definidos por los niveles superiores, en los tiempos previstos y con los recursos que se le asignan.

Nota: Las competencias determinadas por el panel de expertos quedan plasmadas en el diccionario. Fuente: Elaborado por la autora

El diccionario de competencias de la Gerencia Técnica queda establecido por cuatro competencias cardinales, seis competencias conductuales y cinco competencias técnicas, como se dijo anteriormente la competencias cardinales no tiene niveles ya que son competencias que debe tener todo el personal de la empresa, pero como se proponiendo la gestión por competencias para la Gerencia Técnica se determinó las competencias cardinales que propone esta área para todo la organización.

También se de deja en claro que las definiciones y los niveles de cada una de las competencias conductuales y técnicas fueron establecidas por los miembros del panel que está apoyando para este proyecto, la información para las definiciones de las competencias cardinales se obtuvo del inventario de competencias del Diccionario Gestión por Competencias de Martha Alles.

5.7. ESTRUCTURA DE LA GERENCIA TÉCNICA

Con los miembros del panel también se trabajó en construir la nueva estructura del área para poder realizar el levantamiento de perfiles de cargos, las estructura está formada de la siguiente manera: Por tres unidades La Gerencia Técnica, La unidad de Presupuestos y la unidad de Ingeniería. Tabla 3, también se toma en cuenta el personal que se requiere en cada posición. Véase Figura 8:

1. Gerente Técnico
2. Jefe de Ingeniería
3. Jefe de Presupuestos
4. Líder de Estructuras
5. Líder de Recipientes de Presión

6. LíderCad y Misceláneos
7. Líder Piping
8. Ingeniero en Automatización y Control
9. Ingeniero en Procesos
10. Especialista 1
11. Especialista 2
12. Ingeniero de Producto Senior
13. Ingeniero de Producto
14. Ingeniero de Producto Junior
15. Presupuestista
16. Especialista Presupuestos 1
17. Especialista Presupuestos 2
18. Ingeniero de Presupuestos Senior
19. Ingeniero de Presupuestos
20. Ingeniero de Presupuestos Junior
21. Pasante Ingeniería
22. Pasante Presupuestos

Tabla 3: Estructura por Unidades de la Gerencia Técnica

Clase de Cargo	No. Personas	Unidad 1 Gerencia Técnica	Unidad 2 Ingeniería	Unidad 3 Presupuestos
Gerente Técnico	1	X		
Jefe de Ingeniería	0		X	
Jefe de Presupuestos	1			X
Líder de Estructuras	1		X	
Líder de Recipientes de Presión	1		X	
Líder Cad y Misceláneos	1		X	
Líder Piping	0		X	
Ingeniero de Automatización y Control	0		X	
Ingeniero de Procesos	0		X	
Especialista 1	0		X	
Especialista 2	0		X	
Ingeniero de Producto Senior	1		X	
Ingeniero de Producto	0		X	
Ingeniero de Producto Junior	6		X	
Presupuestista	0			X
Especialista Presupuestos 1	0			X
Especialista Presupuestos 2	0			X
Ingeniero de Presupuestos Senior	0			X
Ingeniero de Presupuestos	1			X
Ingeniero de Presupuestos Junior	3			X
Pasante de Ingeniería	1		X	
Pasante de Presupuestos	0			X
Total de Clases de Cargos: 22	Total personas: 17	1	13	8

Nota: Se puede observar que existen dos tres unidades: La Gerencia Técnica, Ingeniería y Presupuestos, además existen 22 clases de cargos y 17 ocupantes. Fuente: Elaborado por la autora

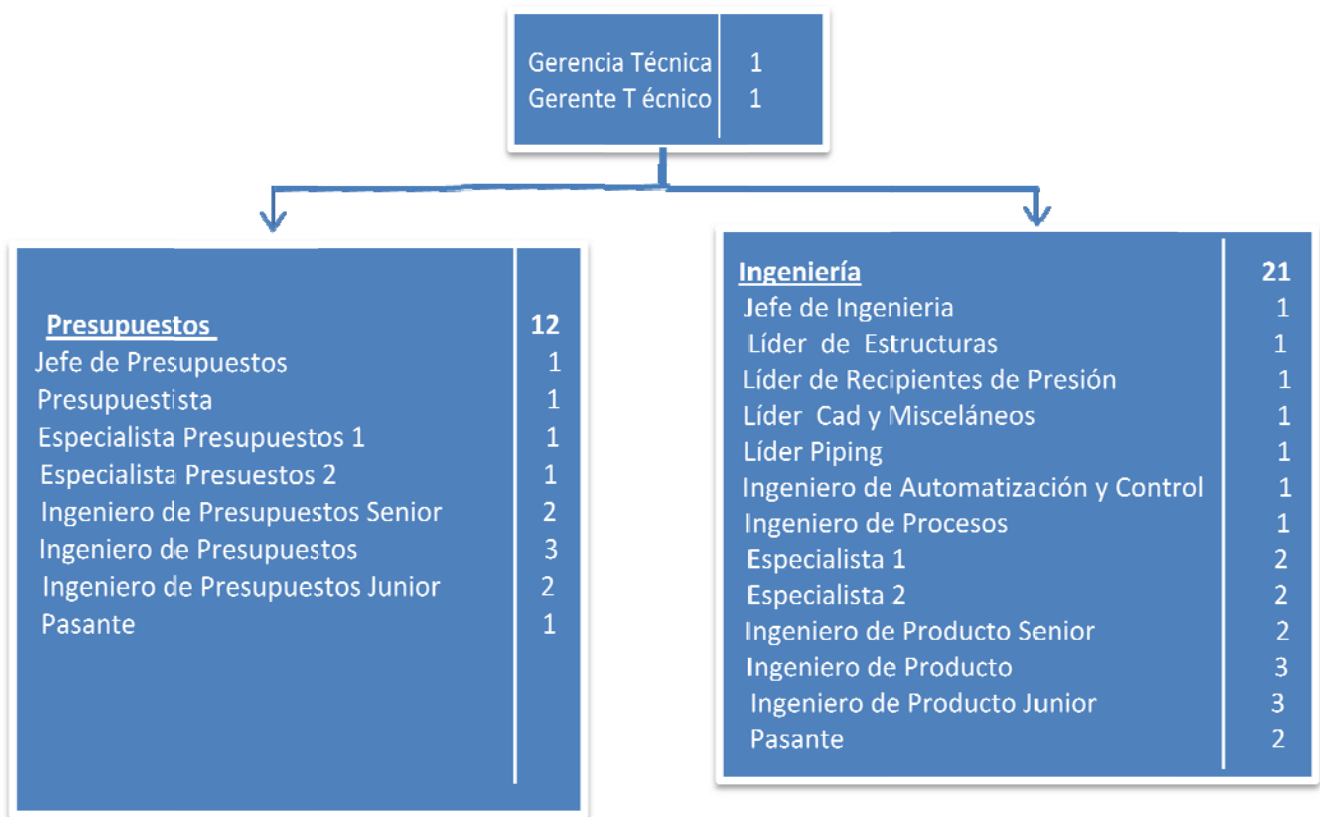


Figura 8. Estructura de la Gerencia Técnica
Fuente: Elaborado por la autora

5.8. DISEÑO DE PERFILES DE LA GERENCIA TÉCNICA

Para realizar el levantamiento de perfiles de la Gerencia Técnica se divide en Ingeniería y Presupuestos, en la parte de ingeniería se trabajo directamente con el Gerente Técnico, se trabaja en todo lo relacionado a funciones, requisitos capacitación y en las competencias de cada cargo, se trabajo en levantamiento de 13 cargos de ingeniería. En la parte de presupuestos hizo el levantamiento de perfiles con el Jefe de Presupuestos en total 8 cargos.

Se hace el diseño de 21 cargos en total sin incluir el cargo de Gerente Técnico, para este cargo se elabora una propuesta para presentarle al Gerente General. Véase Figura 9

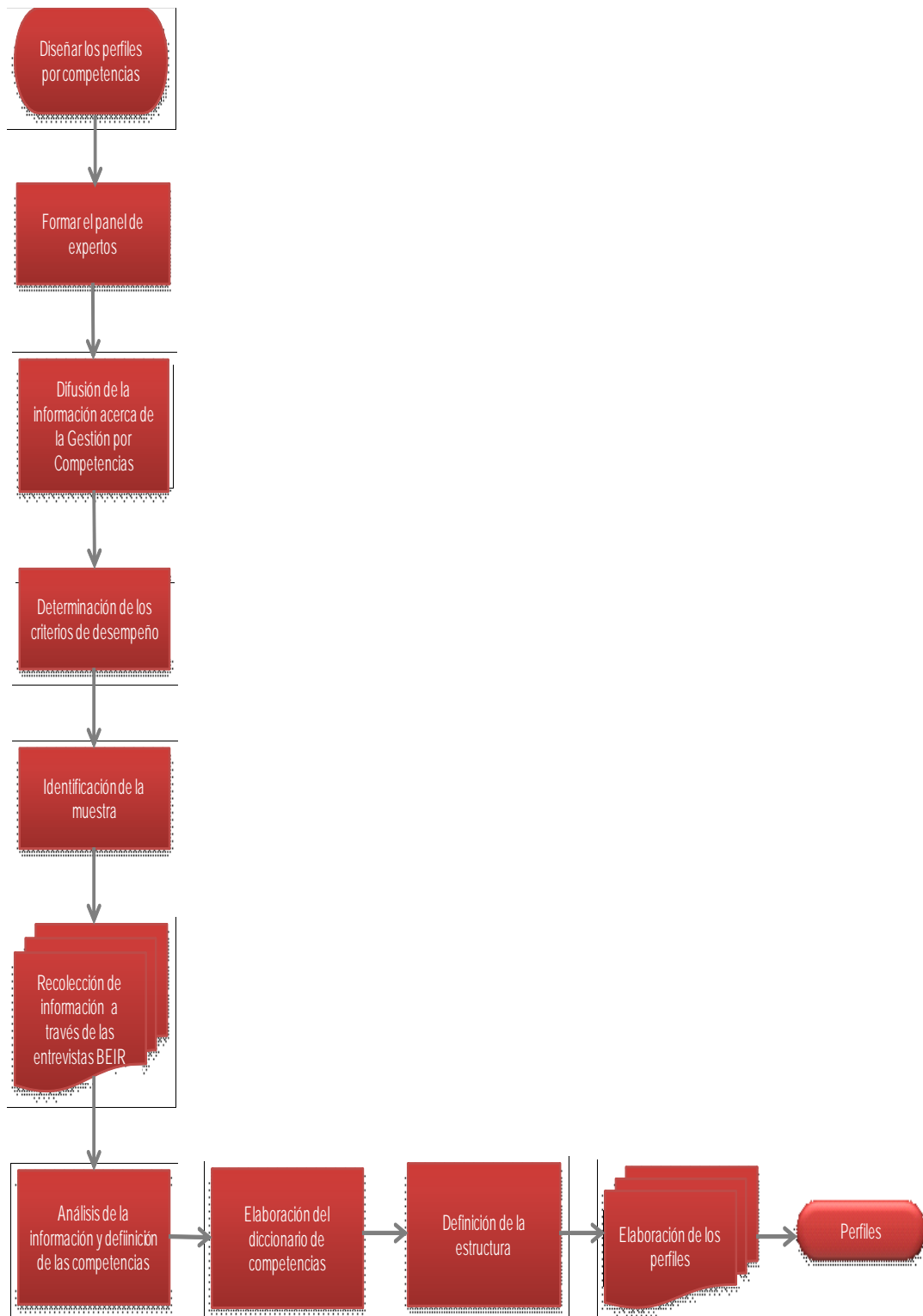


Figura 9. Proceso para el Diseño de los Perfiles de la Gerencia Técnica
 Fuente: Elaborado por la autora

En el diseño de toma en cuenta los siguientes aspectos:


- Nombre del cargo
- Gerencia a la pertenece el cargo
- Departamento al que pertenece el cargo
- Cargo al que reporta
- Objetivo de de la posición
- Experiencia que se requiere para el cargo
- Nivel académico que se requiere para el cargo
- Profesión que se requiere para el cargo
- Edad que se requiere para el cargo
- Formación complementaria como cursos y seminarios
- Horas de capacitación nacional e internacional que se requieren para el cargo
- Principales funciones y responsabilidades
- Enfoque de competencias cardinales
- Enfoque de competencias conductuales
- Enfoque de competencias técnicas

Cada aspecto es determinado tomando en cuenta los requerimientos de la empresa, también se establece un puntaje para cada perfil en lo que se refiere a competencias, se da puntajes a cada competencia y nivel para sacar el total de puntos por perfil, el total de puntos de cada perfil significa una calificación sobre 10, las puntajes de las competencias fueron establecidos de la siguiente manera:


- Nivel A: 40 puntos
- Nivel B: 30 puntos
- Nivel C: 20 puntos
- Nivel D: 10 puntos

El objetivo de dar puntuación a los perfiles es para que en el momento de realizar las diferente evaluaciones a los colaboradores la calificación se más precisa y poder identificar los planes acción de cada empleado para reforzar y mejorar.


GERENTE TÉCNICO

 <small>ACERO DE LOS ANDES</small>	PERFIL POR COMPETENCIAS	PUN. 640 CAL. 10																																															
CARGO: <u>GERENTE TECNICO</u> GERENCIA: <u>TECNICA</u> DEPARTAMENTO: <u>PRESUPUESTOS E INGENIERIA</u> CARGO AL QUE REPORSTA: <u>GERENTE GENERAL</u>		COMPETENCIAS																																															
OBJETIVO DE LA POSICION <div style="background-color: #f8d7da; padding: 5px; border: 1px solid #f5c6cb; border-radius: 10px; margin-top: 10px;"> Garantizar la aplicación de los procedimientos, estándares y normas de calidad. </div>		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>#</th> <th>COMPETENCIAS CARDINALES</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>Compromiso</td><td>40</td></tr> <tr><td>2</td><td>Ética</td><td>40</td></tr> <tr><td>3</td><td>Justicia</td><td>40</td></tr> <tr><td>4</td><td>Integridad</td><td>40</td></tr> <tr><td>5</td><td></td><td>160</td></tr> </tbody> </table>	#	COMPETENCIAS CARDINALES		1	Compromiso	40	2	Ética	40	3	Justicia	40	4	Integridad	40	5		160																													
		#	COMPETENCIAS CARDINALES																																														
1	Compromiso	40																																															
2	Ética	40																																															
3	Justicia	40																																															
4	Integridad	40																																															
5		160																																															
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>#</th> <th>COMPETENCIAS CONDUCTUALES</th> <th colspan="4">NIVELES</th> </tr> <tr> <th></th> <th></th> <th>A</th> <th>B</th> <th>C</th> <th>D</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>Adaptabilidad al cambio 40</td><td>X</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>2</td><td>Orientación a resultados 40</td><td>X</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td>Responsabilidad 40</td><td>X</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>4</td><td>Tolerancia a la presión 40</td><td>X</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>5</td><td>Autocontrol 40</td><td>X</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>6</td><td>Trabajo en equipo 40</td><td>X</td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>		#	COMPETENCIAS CONDUCTUALES	NIVELES						A	B	C	D	1	Adaptabilidad al cambio 40	X				2	Orientación a resultados 40	X				3	Responsabilidad 40	X				4	Tolerancia a la presión 40	X				5	Autocontrol 40	X				6	Trabajo en equipo 40	X			
#	COMPETENCIAS CONDUCTUALES	NIVELES																																															
		A	B	C	D																																												
1	Adaptabilidad al cambio 40	X																																															
2	Orientación a resultados 40	X																																															
3	Responsabilidad 40	X																																															
4	Tolerancia a la presión 40	X																																															
5	Autocontrol 40	X																																															
6	Trabajo en equipo 40	X																																															
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>#</th> <th>COMPETENCIAS TECNICAS</th> <th colspan="4">NIVELES</th> </tr> <tr> <th></th> <th></th> <th>A</th> <th>B</th> <th>C</th> <th>D</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>Autoaprendizaje 40</td><td>X</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>2</td><td>Ser comunicativo-saber escuchar 40</td><td>X</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td>Destrezas y habilidades analíticas 40</td><td>X</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>4</td><td>Creatividad e Iniciativa 40</td><td>X</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>5</td><td>Investigación y desarrollo lógico 40</td><td>X</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>6</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>		#	COMPETENCIAS TECNICAS	NIVELES						A	B	C	D	1	Autoaprendizaje 40	X				2	Ser comunicativo-saber escuchar 40	X				3	Destrezas y habilidades analíticas 40	X				4	Creatividad e Iniciativa 40	X				5	Investigación y desarrollo lógico 40	X				6					
#	COMPETENCIAS TECNICAS	NIVELES																																															
		A	B	C	D																																												
1	Autoaprendizaje 40	X																																															
2	Ser comunicativo-saber escuchar 40	X																																															
3	Destrezas y habilidades analíticas 40	X																																															
4	Creatividad e Iniciativa 40	X																																															
5	Investigación y desarrollo lógico 40	X																																															
6																																																	
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tbody> <tr> <td>EXPERIENCIA EN GENERAL</td> <td style="text-align: center;"><u>15</u> AÑOS</td> </tr> <tr> <td>EXPERIENCIA EN EL CARGO</td> <td style="text-align: center;"><u>5</u> AÑOS</td> </tr> <tr> <td>NIVEL ACADÉMICO</td> <td><u>TITULO CUARTO NIVEL</u></td> </tr> <tr> <td>PROFESION</td> <td><u>INGENIERO MECANICO/MAESTRIA ESTRUCTURAS AFINES</u></td> </tr> <tr> <td colspan="2">FORMACION COMPLEMENTARIA: (SEMINARIOS / CURSOS)</td> </tr> <tr> <td>ASME VIII, API 650, API 653, API 620</td> <td>CAD 2D/CAD 3D</td> </tr> <tr> <td>CAESAR II</td> <td>CADWORX</td> </tr> <tr> <td>NDT</td> <td>AUTOPLANT</td> </tr> <tr> <td>AWS</td> <td>REVIT STRUCTURE</td> </tr> <tr> <td>EXCEL AVANZADO</td> <td>MS OFFICE</td> </tr> <tr> <td>CODEWARE</td> <td></td> </tr> <tr> <td>INTERGRAPH</td> <td></td> </tr> <tr> <td>HORAS CAPACITACION NACIONAL:</td> <td style="text-align: right;">180</td> </tr> <tr> <td>HORAS CAPACITACION INTERNACIONAL:</td> <td style="text-align: right;">180</td> </tr> <tr> <td>IDIOMAS</td> <td>SUFICIENCIA EN INGLES TECNICO Y CONVENCIONAL</td> </tr> </tbody> </table>		EXPERIENCIA EN GENERAL	<u>15</u> AÑOS	EXPERIENCIA EN EL CARGO	<u>5</u> AÑOS	NIVEL ACADÉMICO	<u>TITULO CUARTO NIVEL</u>	PROFESION	<u>INGENIERO MECANICO/MAESTRIA ESTRUCTURAS AFINES</u>	FORMACION COMPLEMENTARIA: (SEMINARIOS / CURSOS)		ASME VIII, API 650, API 653, API 620	CAD 2D/CAD 3D	CAESAR II	CADWORX	NDT	AUTOPLANT	AWS	REVIT STRUCTURE	EXCEL AVANZADO	MS OFFICE	CODEWARE		INTERGRAPH		HORAS CAPACITACION NACIONAL:	180	HORAS CAPACITACION INTERNACIONAL:	180	IDIOMAS	SUFICIENCIA EN INGLES TECNICO Y CONVENCIONAL	EDAD: DESDE 40 AÑOS HASTA 55 AÑOS SEXO: INDISTINTO																	
EXPERIENCIA EN GENERAL	<u>15</u> AÑOS																																																
EXPERIENCIA EN EL CARGO	<u>5</u> AÑOS																																																
NIVEL ACADÉMICO	<u>TITULO CUARTO NIVEL</u>																																																
PROFESION	<u>INGENIERO MECANICO/MAESTRIA ESTRUCTURAS AFINES</u>																																																
FORMACION COMPLEMENTARIA: (SEMINARIOS / CURSOS)																																																	
ASME VIII, API 650, API 653, API 620	CAD 2D/CAD 3D																																																
CAESAR II	CADWORX																																																
NDT	AUTOPLANT																																																
AWS	REVIT STRUCTURE																																																
EXCEL AVANZADO	MS OFFICE																																																
CODEWARE																																																	
INTERGRAPH																																																	
HORAS CAPACITACION NACIONAL:	180																																																
HORAS CAPACITACION INTERNACIONAL:	180																																																
IDIOMAS	SUFICIENCIA EN INGLES TECNICO Y CONVENCIONAL																																																
PRINCIPALES FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES Liderar las actividades de la Gerencia a su cargo y coordinando con las demás gerencias las actividades bajo su responsabilidad Asegurar el cumplimiento de normas, códigos y estándares nacionales e internacionales conforme a las prácticas de ingeniería Coordinar las acciones de Asesoría Técnica que requiera la Empresa con fuentes externas de Tecnología Gestionar y mejorar el diseño y presupuestos de los proyectos solicitados por los clientes. Gestionar el desarrollo de nuevos productos y adopción de nuevas tecnologías Determinar planes de capacitación para el desarrollo del personal a cargo. Mantener y administrar un banco actualizado de información sobre Ingeniería y Presupuestos. Mantener y mejorar alianzas estratégicas con clientes, empresas complementarias.																																																	


LÍDER EN ESTRUCTURAS

 <small>ACERO DE LOS ANDES</small>	PERFIL POR COMPETENCIAS	PUN. CAL. 500 10																																															
CARGO: <u>LIDER EN ESTRUCTURAS</u> GERENCIA: <u>TECNICA</u> DEPARTAMENTO: <u>INGENIERIA</u> CARGO AL QUE REPOR TA: <u>GERENTE TECNICO</u>		COMPETENCIAS																																															
OBJETIVO DE LA POSICION <div style="background-color: #f8d7da; padding: 5px; border: 1px solid #f5c6cb; margin-top: 10px;"> Coordinar el desarrollo de la ingeniería comprometida en el proyecto, cumpliendo normas y procedimientos relacionados a la construcción de estructuras. </div>		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>#</th> <th>COMPETENCIAS CARDINALES</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>Compromiso</td><td>40</td></tr> <tr><td>2</td><td>Ética</td><td>40</td></tr> <tr><td>3</td><td>Justicia</td><td>40</td></tr> <tr><td>4</td><td>Integridad</td><td>40</td></tr> <tr><td>5</td><td></td><td>160</td></tr> </tbody> </table>	#	COMPETENCIAS CARDINALES		1	Compromiso	40	2	Ética	40	3	Justicia	40	4	Integridad	40	5		160																													
		#	COMPETENCIAS CARDINALES																																														
1	Compromiso	40																																															
2	Ética	40																																															
3	Justicia	40																																															
4	Integridad	40																																															
5		160																																															
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>#</th> <th>COMPETENCIAS CONDUCTUALES</th> <th colspan="4">NIVELES</th> </tr> <tr> <th></th> <th></th> <th>A</th> <th>B</th> <th>C</th> <th>D</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>Adaptabilidad al cambio 30</td><td></td><td>X</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>2</td><td>Orientación a resultados 30</td><td></td><td>X</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td>Responsabilidad 40</td><td>X</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>4</td><td>Tolerancia a la presión 30</td><td></td><td>X</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>5</td><td>Autocontrol 30</td><td></td><td>X</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>6</td><td>Trabajo en equipo 30</td><td></td><td>X</td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>		#	COMPETENCIAS CONDUCTUALES	NIVELES						A	B	C	D	1	Adaptabilidad al cambio 30		X			2	Orientación a resultados 30		X			3	Responsabilidad 40	X				4	Tolerancia a la presión 30		X			5	Autocontrol 30		X			6	Trabajo en equipo 30		X		
#	COMPETENCIAS CONDUCTUALES	NIVELES																																															
		A	B	C	D																																												
1	Adaptabilidad al cambio 30		X																																														
2	Orientación a resultados 30		X																																														
3	Responsabilidad 40	X																																															
4	Tolerancia a la presión 30		X																																														
5	Autocontrol 30		X																																														
6	Trabajo en equipo 30		X																																														
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>#</th> <th>COMPETENCIAS TECNICAS</th> <th colspan="4">NIVELES</th> </tr> <tr> <th></th> <th></th> <th>A</th> <th>B</th> <th>C</th> <th>D</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>Autoaprendizaje</td><td></td><td>X</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>2</td><td>Ser comunicativo, saber escuchar</td><td></td><td>X</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td>Destrezas y habilidades analíticas</td><td></td><td>X</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>4</td><td>Creatividad e iniciativa</td><td></td><td>X</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>5</td><td>Investigación y desarrollo lógico</td><td></td><td>X</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>6</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>		#	COMPETENCIAS TECNICAS	NIVELES						A	B	C	D	1	Autoaprendizaje		X			2	Ser comunicativo, saber escuchar		X			3	Destrezas y habilidades analíticas		X			4	Creatividad e iniciativa		X			5	Investigación y desarrollo lógico		X			6					
#	COMPETENCIAS TECNICAS	NIVELES																																															
		A	B	C	D																																												
1	Autoaprendizaje		X																																														
2	Ser comunicativo, saber escuchar		X																																														
3	Destrezas y habilidades analíticas		X																																														
4	Creatividad e iniciativa		X																																														
5	Investigación y desarrollo lógico		X																																														
6																																																	
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td>EXPERIENCIA EN GENERAL:</td> <td><u>9</u> AÑOS</td> </tr> <tr> <td>EXPERIENCIA EN EL CARGO:</td> <td><u>6</u> AÑOS</td> </tr> <tr> <td>NIVEL ACADÉMICO:</td> <td><u>CUARTO NIVEL</u></td> </tr> <tr> <td>PROFESION:</td> <td><u>INGENIERIA MECANICA-MAESTRIA EN ESTRUCTURAS</u></td> </tr> <tr> <td colspan="2">FORMACION COMPLEMENTARIA: (SEMINARIOS / CURSOS)</td> </tr> <tr> <td>CAD 2D/CAD 3D</td> <td>FACILIDADES SOBRE SUPERFICIES</td> </tr> <tr> <td>CADWORX</td> <td>ESTRUCTURAS</td> </tr> <tr> <td>AUTOPLANT</td> <td>CODEWARE</td> </tr> <tr> <td>REVIT STRUCTURE</td> <td>SAP-SAF</td> </tr> <tr> <td>MS OFFICE</td> <td>PAULING PRG</td> </tr> <tr> <td>ASME VIII, API 650, API 653, API 620</td> <td>EXCEL AVANZADO</td> </tr> <tr> <td>PROCESOS OIL & GAS</td> <td>GESTION DE ESTRUCTURAS</td> </tr> <tr> <td>HORAS CAPACITACION NACIONAL:</td> <td style="text-align: center;">150</td> </tr> <tr> <td>HORAS CAPACITACION INTERNACIONAL:</td> <td style="text-align: center;">60</td> </tr> <tr> <td>IDIOMAS</td> <td>SUFICIENCIA EN INGLES TECNICO</td> </tr> <tr> <td>EDAD:</td> <td>DESDE 28 AÑOS HASTA 45 AÑOS</td> </tr> <tr> <td>SEXO</td> <td>INDISTINTO</td> </tr> </table>		EXPERIENCIA EN GENERAL:	<u>9</u> AÑOS	EXPERIENCIA EN EL CARGO:	<u>6</u> AÑOS	NIVEL ACADÉMICO:	<u>CUARTO NIVEL</u>	PROFESION:	<u>INGENIERIA MECANICA-MAESTRIA EN ESTRUCTURAS</u>	FORMACION COMPLEMENTARIA: (SEMINARIOS / CURSOS)		CAD 2D/CAD 3D	FACILIDADES SOBRE SUPERFICIES	CADWORX	ESTRUCTURAS	AUTOPLANT	CODEWARE	REVIT STRUCTURE	SAP-SAF	MS OFFICE	PAULING PRG	ASME VIII, API 650, API 653, API 620	EXCEL AVANZADO	PROCESOS OIL & GAS	GESTION DE ESTRUCTURAS	HORAS CAPACITACION NACIONAL:	150	HORAS CAPACITACION INTERNACIONAL:	60	IDIOMAS	SUFICIENCIA EN INGLES TECNICO	EDAD:	DESDE 28 AÑOS HASTA 45 AÑOS	SEXO	INDISTINTO														
EXPERIENCIA EN GENERAL:	<u>9</u> AÑOS																																																
EXPERIENCIA EN EL CARGO:	<u>6</u> AÑOS																																																
NIVEL ACADÉMICO:	<u>CUARTO NIVEL</u>																																																
PROFESION:	<u>INGENIERIA MECANICA-MAESTRIA EN ESTRUCTURAS</u>																																																
FORMACION COMPLEMENTARIA: (SEMINARIOS / CURSOS)																																																	
CAD 2D/CAD 3D	FACILIDADES SOBRE SUPERFICIES																																																
CADWORX	ESTRUCTURAS																																																
AUTOPLANT	CODEWARE																																																
REVIT STRUCTURE	SAP-SAF																																																
MS OFFICE	PAULING PRG																																																
ASME VIII, API 650, API 653, API 620	EXCEL AVANZADO																																																
PROCESOS OIL & GAS	GESTION DE ESTRUCTURAS																																																
HORAS CAPACITACION NACIONAL:	150																																																
HORAS CAPACITACION INTERNACIONAL:	60																																																
IDIOMAS	SUFICIENCIA EN INGLES TECNICO																																																
EDAD:	DESDE 28 AÑOS HASTA 45 AÑOS																																																
SEXO	INDISTINTO																																																
PRINCIPALES FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES Cálculos estructurales Administración de proyectos en el área técnica Diseños básicos según códigos Preingenierías especializadas Estudio de especificaciones del cliente Análisis de costos Diseño y desarrollo mecánico de equipos de proceso Diseños avanzados según códigos Elaboración de procedimientos de montaje Simulaciones estructurales Simulaciones de proceso Preingeniería en procesos Dimensionamiento de equipos de proceso Listados de Válvulas & Instrumentos Diagramas de control & matrices causa efecto Coordinación proyectos del área Supervisión de personal técnico a su cargo Desarrollo e investigación de nuevos productos Relaciones técnicas con clientes Análisis económico y financiero de productos Otras funciones inherentes al cargo																																																	


LÍDER RECIPIENTES DE PRESIÓN

 ACERO DE LOS ANDES	PERFIL POR COMPETENCIAS	PUN. 500 CAL. 10																																													
CARGO: <u>LIDER RECIPIENTES DE PRESION</u> GERENCIA: <u>TECNICA</u> DEPARTAMENTO: <u>INGENIERIA</u> CARGO AL QUE REPORTA: <u>GERENTE TECNICO</u>		COMPETENCIAS																																													
OBJETIVO DE LA POSICION <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px 0;"> Coordinar el desarrollo de la ingeniería comprometida en el proyecto, cumpliendo normas y procedimientos relaciones a la construcción de recipientes de presión. </div>		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>#</th> <th>COMPETENCIAS CARDINALES</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>Compromiso</td><td>40</td></tr> <tr><td>2</td><td>Etica</td><td>40</td></tr> <tr><td>3</td><td>Justicia</td><td>40</td></tr> <tr><td>4</td><td>Integridad</td><td>40</td></tr> <tr><td>5</td><td></td><td>160</td></tr> </tbody> </table>	#	COMPETENCIAS CARDINALES		1	Compromiso	40	2	Etica	40	3	Justicia	40	4	Integridad	40	5		160																											
		#	COMPETENCIAS CARDINALES																																												
1	Compromiso	40																																													
2	Etica	40																																													
3	Justicia	40																																													
4	Integridad	40																																													
5		160																																													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">#</th> <th rowspan="2">COMPETENCIAS CONDUCTUALES</th> <th colspan="4">NIVELES</th> </tr> <tr> <th>A</th> <th>B</th> <th>C</th> <th>D</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>Adaptabilidad al cambio 30</td><td></td><td>X</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>2</td><td>Orientación a resultados 30</td><td></td><td>X</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td>Responsabilidad 40</td><td>X</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>4</td><td>Tolerancia a la presión 30</td><td></td><td>X</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>5</td><td>Autocontrol 30</td><td></td><td>X</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>6</td><td>Trabajo en equipo 30</td><td></td><td>X</td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>		#	COMPETENCIAS CONDUCTUALES	NIVELES				A	B	C	D	1	Adaptabilidad al cambio 30		X			2	Orientación a resultados 30		X			3	Responsabilidad 40	X				4	Tolerancia a la presión 30		X			5	Autocontrol 30		X			6	Trabajo en equipo 30		X		
#	COMPETENCIAS CONDUCTUALES			NIVELES																																											
		A	B	C	D																																										
1	Adaptabilidad al cambio 30		X																																												
2	Orientación a resultados 30		X																																												
3	Responsabilidad 40	X																																													
4	Tolerancia a la presión 30		X																																												
5	Autocontrol 30		X																																												
6	Trabajo en equipo 30		X																																												
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">#</th> <th rowspan="2">COMPETENCIAS TECNICAS</th> <th colspan="4">NIVELES</th> </tr> <tr> <th>A</th> <th>B</th> <th>C</th> <th>D</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>Autoaprendizaje 30</td><td></td><td>X</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>2</td><td>Ser comunicativo, saber escuchar 30</td><td></td><td>X</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td>Destrezas y habilidades analíticas 30</td><td></td><td>X</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>4</td><td>Creatividad e iniciativa 30</td><td></td><td>X</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>5</td><td>Investigación y desarrollo lógico 30</td><td></td><td>X</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>6</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>		#	COMPETENCIAS TECNICAS	NIVELES				A	B	C	D	1	Autoaprendizaje 30		X			2	Ser comunicativo, saber escuchar 30		X			3	Destrezas y habilidades analíticas 30		X			4	Creatividad e iniciativa 30		X			5	Investigación y desarrollo lógico 30		X			6					
#	COMPETENCIAS TECNICAS			NIVELES																																											
		A	B	C	D																																										
1	Autoaprendizaje 30		X																																												
2	Ser comunicativo, saber escuchar 30		X																																												
3	Destrezas y habilidades analíticas 30		X																																												
4	Creatividad e iniciativa 30		X																																												
5	Investigación y desarrollo lógico 30		X																																												
6																																															
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td>EXPERIENCIA EN GENERAL</td> <td style="text-align: center;"><u>9</u> AÑOS</td> </tr> <tr> <td>EXPERIENCIA EN EL CARGO</td> <td style="text-align: center;"><u>6</u> AÑOS</td> </tr> <tr> <td>NIVEL ACADÉMICO:</td> <td><u>CUARTO NIVEL</u></td> </tr> <tr> <td>PROFESION:</td> <td><u>INGENIERO MECANICO-MAESTRIA: DISEÑO, PRODUCCION Y AUTOMATIZACION</u></td> </tr> <tr> <td colspan="2">FORMACION COMPLEMENTARIA: (SEMINARIOS / CURSOS)</td> </tr> <tr> <td>CAD 2D/CAD 3D</td> <td>FACILIDADES SOBRE SUPERFICIES</td> </tr> <tr> <td>CADWORX</td> <td>ESTRUCTURAS</td> </tr> <tr> <td>AUTOPLANT</td> <td>CODEWARE</td> </tr> <tr> <td>REVIT STRUCTURE</td> <td>SAP-SAF</td> </tr> <tr> <td>MS OFFICE</td> <td>PAULING PRG</td> </tr> <tr> <td>ASME VIII, API 650, API 653, API 620</td> <td>EXCEL AVANZADO</td> </tr> <tr> <td>PROCESOS OIL & GAS</td> <td>SPSS</td> </tr> <tr> <td>HORAS CAPACITACION NACIONAL</td> <td style="text-align: center;">150</td> </tr> <tr> <td>HORAS CAPACITACION INTERNACIONAL</td> <td style="text-align: center;">60</td> </tr> <tr> <td>IDIOMAS</td> <td>SUFICIENCIA EN INGLES TECNICO</td> </tr> </table>		EXPERIENCIA EN GENERAL	<u>9</u> AÑOS	EXPERIENCIA EN EL CARGO	<u>6</u> AÑOS	NIVEL ACADÉMICO:	<u>CUARTO NIVEL</u>	PROFESION:	<u>INGENIERO MECANICO-MAESTRIA: DISEÑO, PRODUCCION Y AUTOMATIZACION</u>	FORMACION COMPLEMENTARIA: (SEMINARIOS / CURSOS)		CAD 2D/CAD 3D	FACILIDADES SOBRE SUPERFICIES	CADWORX	ESTRUCTURAS	AUTOPLANT	CODEWARE	REVIT STRUCTURE	SAP-SAF	MS OFFICE	PAULING PRG	ASME VIII, API 650, API 653, API 620	EXCEL AVANZADO	PROCESOS OIL & GAS	SPSS	HORAS CAPACITACION NACIONAL	150	HORAS CAPACITACION INTERNACIONAL	60	IDIOMAS	SUFICIENCIA EN INGLES TECNICO	EDAD: DESDE 28 AÑOS HASTA 45 AÑOS SEXO: INDISTINTO															
EXPERIENCIA EN GENERAL	<u>9</u> AÑOS																																														
EXPERIENCIA EN EL CARGO	<u>6</u> AÑOS																																														
NIVEL ACADÉMICO:	<u>CUARTO NIVEL</u>																																														
PROFESION:	<u>INGENIERO MECANICO-MAESTRIA: DISEÑO, PRODUCCION Y AUTOMATIZACION</u>																																														
FORMACION COMPLEMENTARIA: (SEMINARIOS / CURSOS)																																															
CAD 2D/CAD 3D	FACILIDADES SOBRE SUPERFICIES																																														
CADWORX	ESTRUCTURAS																																														
AUTOPLANT	CODEWARE																																														
REVIT STRUCTURE	SAP-SAF																																														
MS OFFICE	PAULING PRG																																														
ASME VIII, API 650, API 653, API 620	EXCEL AVANZADO																																														
PROCESOS OIL & GAS	SPSS																																														
HORAS CAPACITACION NACIONAL	150																																														
HORAS CAPACITACION INTERNACIONAL	60																																														
IDIOMAS	SUFICIENCIA EN INGLES TECNICO																																														
PRINCIPALES FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES Cálculos estructurales Administración de proyectos en el área técnica Diseños básicos según códigos Preingenierías especializadas Estudio de especificaciones del cliente Análisis de costos Diseño y desarrollo mecánico de equipos de proceso Diseños avanzados según códigos Elaboración de procedimientos de montaje Simulaciones estructurales Simulaciones de proceso Preingeniería en procesos Dimensionamiento de equipos de proceso Listados de Válvulas & Instrumentos Diagramas de control & matrices causa efecto Coordinación proyectos del área Supervisión de personal técnico a su cargo Desarrollo e investigación de nuevos productos Relaciones técnicas con clientes Análisis económico y financiero de productos Otras funciones inherentes al cargo																																															


LÍDER CAD Y MISCELÁNEOS

 <small>ACERO DE LOS ANDES</small>	PERFIL POR COMPETENCIAS	PUN. 500 CAL. 10																																														
CARGO: _____ LIDER CAD Y MISCELÁNEOS GERENCIA: _____ TECNICA DEPARTAMENTO: _____ INGENIERIA CARGO AL QUE REPORTA: _____ GERENTE TECNICO		COMPETENCIAS																																														
OBJETIVO DE LA POSICION <div style="background-color: #f8d7da; padding: 5px; border: 1px solid #f5c6cb; border-radius: 10px; margin-top: 5px;"> Controlar los diseños de los diferentes proyectos para emisión y entrega. </div>		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>#</th> <th>COMPETENCIAS CARDINALES</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>Compromiso</td><td>40</td></tr> <tr><td>2</td><td>Etica</td><td>40</td></tr> <tr><td>3</td><td>Justicia</td><td>40</td></tr> <tr><td>4</td><td>Integridad</td><td>40</td></tr> <tr><td>5</td><td></td><td>160</td></tr> </tbody> </table>	#	COMPETENCIAS CARDINALES		1	Compromiso	40	2	Etica	40	3	Justicia	40	4	Integridad	40	5		160																												
#	COMPETENCIAS CARDINALES																																															
1	Compromiso	40																																														
2	Etica	40																																														
3	Justicia	40																																														
4	Integridad	40																																														
5		160																																														
EXPERIENCIA EN GENERAL: <u>9</u> AÑOS EXPERIENCIA EN EL CARGO: <u>6</u> AÑOS NIVEL ACADÉMICO: _____ TERCER NIVEL PROFESION: _____ INGENIERO MECANICO		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">#</th> <th rowspan="2">COMPETENCIAS CONDUCTUALES</th> <th colspan="4">NIVELES</th> </tr> <tr> <th>A</th> <th>B</th> <th>C</th> <th>D</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>Adaptabilidad al cambio 30</td><td></td><td>X</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>2</td><td>Orientación a resultados 30</td><td></td><td>X</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td>Responsabilidad 40</td><td>X</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>4</td><td>Tolerancia a la presión 30</td><td></td><td>X</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>5</td><td>Autocontrol 30</td><td></td><td>X</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>6</td><td>Trabajo en equipo 30</td><td></td><td>X</td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>	#	COMPETENCIAS CONDUCTUALES	NIVELES				A	B	C	D	1	Adaptabilidad al cambio 30		X			2	Orientación a resultados 30		X			3	Responsabilidad 40	X				4	Tolerancia a la presión 30		X			5	Autocontrol 30		X			6	Trabajo en equipo 30		X		
#	COMPETENCIAS CONDUCTUALES	NIVELES																																														
		A	B	C	D																																											
1	Adaptabilidad al cambio 30		X																																													
2	Orientación a resultados 30		X																																													
3	Responsabilidad 40	X																																														
4	Tolerancia a la presión 30		X																																													
5	Autocontrol 30		X																																													
6	Trabajo en equipo 30		X																																													
FORMACION COMPLEMENTARIA: (SEMINARIOS / CURSOS) CAD 2D/CAD 3D _____ FACILIDADES SOBRE SUPERFICIE CADWORX _____ ESTRUCTURAS AUTOPLANT _____ CODEWARE REVIT STRUCTURE _____ SAP-SAF MS OFFICE _____ PAULING PRG ASME VIII, API 650, API 653, API 620 _____ EXCEL AVANZADO PROCESOS OIL & GAS _____ SPSS		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">#</th> <th rowspan="2">COMPETENCIAS TECNICAS</th> <th colspan="4">NIVELES</th> </tr> <tr> <th>A</th> <th>B</th> <th>C</th> <th>D</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>Autoaprendizaje 30</td><td></td><td>X</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>2</td><td>Ser comunicativo, saber escuchar 30</td><td></td><td>X</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td>Destrezas y habilidades analíticas 30</td><td></td><td>X</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>4</td><td>Creatividad e iniciativa 30</td><td></td><td>X</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>5</td><td>Investigación y desarrollo lógico 30</td><td></td><td>X</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>6</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>	#	COMPETENCIAS TECNICAS	NIVELES				A	B	C	D	1	Autoaprendizaje 30		X			2	Ser comunicativo, saber escuchar 30		X			3	Destrezas y habilidades analíticas 30		X			4	Creatividad e iniciativa 30		X			5	Investigación y desarrollo lógico 30		X			6					
#	COMPETENCIAS TECNICAS	NIVELES																																														
		A	B	C	D																																											
1	Autoaprendizaje 30		X																																													
2	Ser comunicativo, saber escuchar 30		X																																													
3	Destrezas y habilidades analíticas 30		X																																													
4	Creatividad e iniciativa 30		X																																													
5	Investigación y desarrollo lógico 30		X																																													
6																																																
HORAS CAPACITACION NACIONAL 130 HORAS CAPACITACION INTERNACIONAL 40 IDIOMAS SUFICIENCIA EN INGLES TECNICO		EDAD: DESDE 28 AÑOS HASTA 45 AÑOS SEXO: INDISTINTO																																														
PRINCIPALES FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES Cálculos estructurales Administración de proyectos en el área técnica Diseños básicos según códigos Preingenierías especializadas Estudio de especificaciones del cliente Análisis de costos Diseño y desarrollo mecánico de equipos de proceso Diseños avanzados según códigos Elaboración de procedimientos de montaje Simulaciones estructurales Simulaciones de proceso Preingeniería en procesos Dimensionamiento de equipos de proceso Listados de Válvulas & Instrumentos Diagramas de control & matrices causa efecto Coordinación proyectos del área Supervisión de personal técnico a su cargo Desarrollo e investigación de nuevos productos Relaciones técnicas con clientes Análisis económico y financiero de productos Otras funciones inherentes al cargo																																																


LÍDER PIPING

 ACEROS DE LOS ANDES	PERFIL POR COMPETENCIAS	PUN. 500 CAL. 10																																																												
CARGO: <u>LIDER PIPING</u> GERENCIA: <u>TECNICA</u> DEPARTAMENTO: <u>INGENIERIA</u> CARGO AL QUE REPORTA: <u>GERENTE TECNICO</u>	COMPETENCIAS																																																													
OBJETIVO DE LA POSICION <div style="background-color: #f8d7da; padding: 5px; border: 1px solid #c3e6cb;"> Coordinar el desarrollo de la ingeniería comprometida en el proyecto, cumpliendo normas y procedimientos relacionados piping. </div>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>#</th> <th>COMPETENCIAS CARDINALES</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>Compromiso</td><td>40</td></tr> <tr><td>2</td><td>Ética</td><td>40</td></tr> <tr><td>3</td><td>Justicia</td><td>40</td></tr> <tr><td>4</td><td>Integridad</td><td>40</td></tr> <tr><td>5</td><td></td><td>160</td></tr> </tbody> </table>		#	COMPETENCIAS CARDINALES		1	Compromiso	40	2	Ética	40	3	Justicia	40	4	Integridad	40	5		160																																										
#	COMPETENCIAS CARDINALES																																																													
1	Compromiso	40																																																												
2	Ética	40																																																												
3	Justicia	40																																																												
4	Integridad	40																																																												
5		160																																																												
EXPERIENCIA EN GENERAL <u>9</u> AÑOS EXPERIENCIA EN EL CARGO <u>6</u> AÑOS NIVEL ACADEMICO: <u>CUARTO NIVEL</u> PROFESION: <u>INGENIERO MECANICO-MAESTRIA:</u>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">#</th> <th rowspan="2">COMPETENCIAS CONDUCTUALES</th> <th colspan="4">NIVELES</th> </tr> <tr> <th>A</th> <th>B</th> <th>C</th> <th>D</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>Adaptabilidad al cambio 30</td><td></td><td>X</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>2</td><td>Orientación a resultados 30</td><td></td><td>X</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td>Responsabilidad 40</td><td>X</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>4</td><td>Tolerancia a la presión 30</td><td></td><td>X</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>5</td><td>Autocontrol 30</td><td></td><td>X</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>6</td><td>Trabajo en equipo 30</td><td></td><td>X</td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>		#	COMPETENCIAS CONDUCTUALES	NIVELES				A	B	C	D	1	Adaptabilidad al cambio 30		X			2	Orientación a resultados 30		X			3	Responsabilidad 40	X				4	Tolerancia a la presión 30		X			5	Autocontrol 30		X			6	Trabajo en equipo 30		X																
#	COMPETENCIAS CONDUCTUALES	NIVELES																																																												
		A	B	C	D																																																									
1	Adaptabilidad al cambio 30		X																																																											
2	Orientación a resultados 30		X																																																											
3	Responsabilidad 40	X																																																												
4	Tolerancia a la presión 30		X																																																											
5	Autocontrol 30		X																																																											
6	Trabajo en equipo 30		X																																																											
FORMACION COMPLEMENTARIA: (SEMINARIOS / CURSOS) <table style="width: 100%;"> <tr> <td>CAD 2D/CAD 3D</td> <td>FACILIDADES SOBRE SUPERFICIES</td> </tr> <tr> <td>CADWORX</td> <td>ESTRUCTURAS</td> </tr> <tr> <td>AUTOPLANT</td> <td>CODEWARE</td> </tr> <tr> <td>REVIT STRUCTURE</td> <td>SAP-SAF</td> </tr> <tr> <td>MS OFFICE</td> <td>PAULING PRG</td> </tr> <tr> <td>ASME VIII, API 650, API 653, API 620</td> <td>EXCEL AVANZADO</td> </tr> <tr> <td>PROCESOS OIL & GAS</td> <td>GESTION DE TUBERIAS A PRESION</td> </tr> </table>	CAD 2D/CAD 3D	FACILIDADES SOBRE SUPERFICIES	CADWORX	ESTRUCTURAS	AUTOPLANT	CODEWARE	REVIT STRUCTURE	SAP-SAF	MS OFFICE	PAULING PRG	ASME VIII, API 650, API 653, API 620	EXCEL AVANZADO	PROCESOS OIL & GAS	GESTION DE TUBERIAS A PRESION	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">#</th> <th rowspan="2">COMPETENCIAS TECNICAS</th> <th colspan="4">NIVELES</th> </tr> <tr> <th>A</th> <th>B</th> <th>C</th> <th>D</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>Autoaprendizaje 30</td><td></td><td>X</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>2</td><td>Ser comunicativo, saber escuchar 30</td><td></td><td>X</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td>Destrezas y habilidades analíticas 30</td><td></td><td>X</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>4</td><td>Creatividad e iniciativa 30</td><td></td><td>X</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>5</td><td>Investigación y desarrollo lógico 30</td><td></td><td>X</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>6</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>		#	COMPETENCIAS TECNICAS	NIVELES				A	B	C	D	1	Autoaprendizaje 30		X			2	Ser comunicativo, saber escuchar 30		X			3	Destrezas y habilidades analíticas 30		X			4	Creatividad e iniciativa 30		X			5	Investigación y desarrollo lógico 30		X			6					
CAD 2D/CAD 3D	FACILIDADES SOBRE SUPERFICIES																																																													
CADWORX	ESTRUCTURAS																																																													
AUTOPLANT	CODEWARE																																																													
REVIT STRUCTURE	SAP-SAF																																																													
MS OFFICE	PAULING PRG																																																													
ASME VIII, API 650, API 653, API 620	EXCEL AVANZADO																																																													
PROCESOS OIL & GAS	GESTION DE TUBERIAS A PRESION																																																													
#	COMPETENCIAS TECNICAS	NIVELES																																																												
		A	B	C	D																																																									
1	Autoaprendizaje 30		X																																																											
2	Ser comunicativo, saber escuchar 30		X																																																											
3	Destrezas y habilidades analíticas 30		X																																																											
4	Creatividad e iniciativa 30		X																																																											
5	Investigación y desarrollo lógico 30		X																																																											
6																																																														
HORAS CAPACITACION NACIONAL 150 HORAS CAPACITACION INTERNACIONAL 60 IDIOMAS SUFICIENCIA EN INGLES TECNICO	EDAD: DESDE 28 AÑOS HASTA 45 AÑOS SEXO: INDISTINTO																																																													
PRINCIPALES FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES Cálculos estructurales Administración de proyectos en el área técnica Diseños básicos según códigos Preingenierías especializadas Estudio de especificaciones del cliente Análisis de costos Diseño y desarrollo mecánico de equipos de proceso Diseños avanzados según códigos Elaboración de procedimientos de montaje Simulaciones estructurales Simulaciones de proceso Preingeniería en procesos Dimensionamiento de equipos de proceso Listados de Válvulas & Instrumentos Diagramas de control & matrices causa efecto Coordinación proyectos del área Supervisión de personal técnico a su cargo Desarrollo e investigación de nuevos productos Relaciones técnicas con clientes Análisis económico y financiero de productos Otras funciones inherentes al cargo																																																														


INGENIERO DE AUTOMATIZACIÓN Y CONTROL

 ACERO DE LOS ANDES	PERFIL POR COMPETENCIAS	PUN. 490 CAL. 10																																														
CARGO: <u>INGENIERO EN AUTOMATIZACIÓN Y CONTROL</u> GERENCIA: <u>TECNICA</u> DEPARTAMENTO: <u>INGENIERIA</u> CARGO AL QUE REPORTA: <u>GERENTE TECNICO</u>		COMPETENCIAS																																														
OBJETIVO DE LA POSICION <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center; margin-top: 10px;"> Innovar y ejecutar los trabajos a su cargo con eficiencia y calidad. </div>		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>#</th> <th>COMPETENCIAS CARDINALES</th> <th>P</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>Compromiso</td><td>40</td></tr> <tr><td>2</td><td>Ética</td><td>40</td></tr> <tr><td>3</td><td>Justicia</td><td>40</td></tr> <tr><td>4</td><td>Integridad</td><td>40</td></tr> <tr><td>5</td><td></td><td>160</td></tr> </tbody> </table>	#	COMPETENCIAS CARDINALES	P	1	Compromiso	40	2	Ética	40	3	Justicia	40	4	Integridad	40	5		160																												
#	COMPETENCIAS CARDINALES	P																																														
1	Compromiso	40																																														
2	Ética	40																																														
3	Justicia	40																																														
4	Integridad	40																																														
5		160																																														
EXPERIENCIA EN GENERAL <u>6</u> AÑOS EXPERIENCIA EN EL CARGO <u>3</u> AÑOS NIVEL ACADÉMICO: <u>TERCER NIVEL</u> PROFESION: <u>INGENIERO ELECTRONICO</u>		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">#</th> <th rowspan="2">COMPETENCIAS CONDUCTUALES</th> <th colspan="4">NIVELES</th> </tr> <tr> <th>A</th> <th>B</th> <th>C</th> <th>D</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>Adaptabilidad al cambio 30</td><td></td><td>X</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>2</td><td>Orientación a resultados 30</td><td></td><td>X</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td>Responsabilidad 30</td><td></td><td>X</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>4</td><td>Tolerancia a la presión 30</td><td></td><td>X</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>5</td><td>Autocontrol 30</td><td></td><td>X</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>6</td><td>Trabajo en equipo 30</td><td></td><td>X</td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>	#	COMPETENCIAS CONDUCTUALES	NIVELES				A	B	C	D	1	Adaptabilidad al cambio 30		X			2	Orientación a resultados 30		X			3	Responsabilidad 30		X			4	Tolerancia a la presión 30		X			5	Autocontrol 30		X			6	Trabajo en equipo 30		X		
#	COMPETENCIAS CONDUCTUALES	NIVELES																																														
		A	B	C	D																																											
1	Adaptabilidad al cambio 30		X																																													
2	Orientación a resultados 30		X																																													
3	Responsabilidad 30		X																																													
4	Tolerancia a la presión 30		X																																													
5	Autocontrol 30		X																																													
6	Trabajo en equipo 30		X																																													
FORMACION COMPLEMENTARIA: (SEMINARIOS / CURSOS) EXCEL AVANZADO _____ INSTRUMENTACION CONTROL _____ PROGRAMACION DE PLCs _____ DISEÑO DE PLATAFORMAS SCAD _____ _____ _____ _____		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">#</th> <th rowspan="2">COMPETENCIAS TECNICAS</th> <th colspan="4">NIVELES</th> </tr> <tr> <th>A</th> <th>B</th> <th>C</th> <th>D</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>Autoaprendizaje 30</td><td></td><td>X</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>2</td><td>Ser comunicativo, saber escuchar 30</td><td></td><td>X</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td>Destrezas y habilidades analíticas 30</td><td></td><td>X</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>4</td><td>Creatividad e iniciativa 30</td><td></td><td>X</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>5</td><td>Investigación y desarrollo lógico 30</td><td></td><td>X</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>6</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>	#	COMPETENCIAS TECNICAS	NIVELES				A	B	C	D	1	Autoaprendizaje 30		X			2	Ser comunicativo, saber escuchar 30		X			3	Destrezas y habilidades analíticas 30		X			4	Creatividad e iniciativa 30		X			5	Investigación y desarrollo lógico 30		X			6					
#	COMPETENCIAS TECNICAS	NIVELES																																														
		A	B	C	D																																											
1	Autoaprendizaje 30		X																																													
2	Ser comunicativo, saber escuchar 30		X																																													
3	Destrezas y habilidades analíticas 30		X																																													
4	Creatividad e iniciativa 30		X																																													
5	Investigación y desarrollo lógico 30		X																																													
6																																																
HORAS CAPACITACION NACIONAL 160 HORAS CAPACITACION INTERNACIONA 80 IDIOMAS SUFICIENCIA EN INGLES TECNICO		EDAD: DESDE 28 AÑOS HASTA 45 AÑOS SEXO: INDISTINTO																																														
PRINCIPALES FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES Diseñar el sistema de control Control de calibraciones de instrumentos de los equipos Seleccionar los instrumentos adecuados para los equipos Dibujar planos de interconexión eléctrica de control conduit y montaje de instrumentos. Programación de PLC y HMI de acuerdo a los requerimientos del cliente y del proceso.																																																


INGENIERO EN PROCESOS

 ACERO DE LOS ANDES	PERFIL POR COMPETENCIAS	PUN. 490 CAL. 10																																														
CARGO: <u>INGENIERO DE PROCESOS</u> GERENCIA: <u>TECNICA</u> DEPARTAMENTO: <u>INGENIERIA</u> CARGO AL QUE REPORTA: <u>GERENTE TECNICO</u>		COMPETENCIAS																																														
OBJETIVO DE LA POSICION <div style="border: 1px solid black; background-color: #f8d7da; padding: 10px; margin: 5px 0; text-align: center;"> Control interno de los procesos de los equipos. </div>		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>#</th> <th>COMPETENCIAS CARDINALES</th> <th>P</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>Compromiso</td><td>40</td></tr> <tr><td>2</td><td>Ética</td><td>40</td></tr> <tr><td>3</td><td>Justicia</td><td>40</td></tr> <tr><td>4</td><td>Integridad</td><td>40</td></tr> <tr><td>5</td><td></td><td>160</td></tr> </tbody> </table>	#	COMPETENCIAS CARDINALES	P	1	Compromiso	40	2	Ética	40	3	Justicia	40	4	Integridad	40	5		160																												
#	COMPETENCIAS CARDINALES	P																																														
1	Compromiso	40																																														
2	Ética	40																																														
3	Justicia	40																																														
4	Integridad	40																																														
5		160																																														
EXPERIENCIA EN GENERAL <u>5 AÑOS</u> EXPERIENCIA EN EL CARGO <u>3 AÑOS</u> NIVEL ACADÉMICO <u>TERCER NIVEL</u> PROFESION <u>INGENIERO QUIMICO</u>		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">#</th> <th rowspan="2">COMPETENCIAS CONDUCTUALES</th> <th colspan="4">NIVELES</th> </tr> <tr> <th>A</th> <th>B</th> <th>C</th> <th>D</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>Adaptabilidad al cambio 30</td><td></td><td>X</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>2</td><td>Orientación a resultados 30</td><td></td><td>X</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td>Responsabilidad 30</td><td></td><td>X</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>4</td><td>Tolerancia a la presión 30</td><td></td><td>X</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>5</td><td>Autocontrol 30</td><td></td><td>X</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>6</td><td>Trabajo en equipo 30</td><td></td><td>X</td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>	#	COMPETENCIAS CONDUCTUALES	NIVELES				A	B	C	D	1	Adaptabilidad al cambio 30		X			2	Orientación a resultados 30		X			3	Responsabilidad 30		X			4	Tolerancia a la presión 30		X			5	Autocontrol 30		X			6	Trabajo en equipo 30		X		
#	COMPETENCIAS CONDUCTUALES	NIVELES																																														
		A	B	C	D																																											
1	Adaptabilidad al cambio 30		X																																													
2	Orientación a resultados 30		X																																													
3	Responsabilidad 30		X																																													
4	Tolerancia a la presión 30		X																																													
5	Autocontrol 30		X																																													
6	Trabajo en equipo 30		X																																													
FORMACION COMPLEMENTARIA: (SEMINARIOS / CURSOS) FACILIDADES PETROLERAS EQUIPOS PARA REFINACIÓN _____ DIMENSIONAMIENTO DE EQUIPOS _____ EXCEL AVANZADO _____ _____ _____ _____		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">#</th> <th rowspan="2">COMPETENCIAS TECNICAS</th> <th colspan="4">NIVELES</th> </tr> <tr> <th>A</th> <th>B</th> <th>C</th> <th>D</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>Autoaprendizaje 30</td><td></td><td>X</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>2</td><td>Ser comunicativo, saber escuchar 30</td><td></td><td>X</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td>Destrezas y habilidades analíticas 30</td><td></td><td>X</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>4</td><td>Creatividad e iniciativa 30</td><td></td><td>X</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>5</td><td>Investigación y desarrollo lógico</td><td></td><td>X</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>6</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>	#	COMPETENCIAS TECNICAS	NIVELES				A	B	C	D	1	Autoaprendizaje 30		X			2	Ser comunicativo, saber escuchar 30		X			3	Destrezas y habilidades analíticas 30		X			4	Creatividad e iniciativa 30		X			5	Investigación y desarrollo lógico		X			6					
#	COMPETENCIAS TECNICAS	NIVELES																																														
		A	B	C	D																																											
1	Autoaprendizaje 30		X																																													
2	Ser comunicativo, saber escuchar 30		X																																													
3	Destrezas y habilidades analíticas 30		X																																													
4	Creatividad e iniciativa 30		X																																													
5	Investigación y desarrollo lógico		X																																													
6																																																
HORAS CAPACITACION NACIONAL 150 HORAS CAPACITACION INTERNACIONAL 80 IDIOMAS <u>SUFICIENCIA EN INGLES TECNICO</u>		EDAD: <u>DESDE 28 AÑOS HASTA 45 AÑOS</u> SEXO: <u>INDISTINTO</u>																																														
PRINCIPALES FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES Evaluación de rentabilidad económica de los procesos y equipos Ingeniería de procesos de equipos para facilidades petroleras Dimensionamiento de equipos Seleccionar y dimensionar válvulas de control y de seguridad.																																																


INGENIERO DE PRODUCTO SENIOR

 <small>ACERO DE LOS ANDES</small>	PERFIL POR COMPETENCIAS	PUN. 430 CAL. 10																																																												
CARGO: <u>INGENIERO DE PRODUCTO SENIOR</u> GERENCIA: <u>TECNICA</u> DEPARTAMENTO: <u>INGENIERIA</u> CARGO AL QUE REPORTA: <u>LIDER O JEFE</u>		COMPETENCIAS																																																												
OBJETIVO DE LA POSICION <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px 0;"> Diseñar y desarrollar los productos garantizando el cumplimiento del proceso. </div>		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>#</th> <th>COMPETENCIAS CARDINALES</th> <th>P</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>Compromiso</td><td>40</td></tr> <tr><td>2</td><td>Ética</td><td>40</td></tr> <tr><td>3</td><td>Justicia</td><td>40</td></tr> <tr><td>4</td><td>Integridad</td><td>40</td></tr> <tr><td>5</td><td></td><td>160</td></tr> </tbody> </table>	#	COMPETENCIAS CARDINALES	P	1	Compromiso	40	2	Ética	40	3	Justicia	40	4	Integridad	40	5		160																																										
#	COMPETENCIAS CARDINALES	P																																																												
1	Compromiso	40																																																												
2	Ética	40																																																												
3	Justicia	40																																																												
4	Integridad	40																																																												
5		160																																																												
EXPERIENCIA EN GENERAL <u>5</u> AÑOS EXPERIENCIA EN EL CARGO <u>3</u> AÑOS NIVEL ACADÉMICO <u>TITULO DE TERCER NIVEL</u> PROFESION <u>INGENIERO MECANICO</u>		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">#</th> <th rowspan="2">COMPETENCIA CONDUCTUALES</th> <th colspan="4">NIVELES</th> </tr> <tr> <th>A</th> <th>B</th> <th>C</th> <th>D</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>Adaptabilidad 30</td><td></td><td>X</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>2</td><td>Trabajo en equipo 20</td><td></td><td></td><td>X</td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td>Tolerancia a la presión 20</td><td></td><td></td><td>X</td><td></td></tr> <tr><td>4</td><td>Orientación a resultados 20</td><td></td><td></td><td>X</td><td></td></tr> <tr><td>5</td><td>Responsabilidad 30</td><td></td><td>X</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>6</td><td>Autocontrol 30</td><td></td><td>X</td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>	#	COMPETENCIA CONDUCTUALES	NIVELES				A	B	C	D	1	Adaptabilidad 30		X			2	Trabajo en equipo 20			X		3	Tolerancia a la presión 20			X		4	Orientación a resultados 20			X		5	Responsabilidad 30		X			6	Autocontrol 30		X																
#	COMPETENCIA CONDUCTUALES	NIVELES																																																												
		A	B	C	D																																																									
1	Adaptabilidad 30		X																																																											
2	Trabajo en equipo 20			X																																																										
3	Tolerancia a la presión 20			X																																																										
4	Orientación a resultados 20			X																																																										
5	Responsabilidad 30		X																																																											
6	Autocontrol 30		X																																																											
FORMACION COMPLEMENTARIA: (SEMINARIOS / CURSOS) <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="border-bottom: 1px solid black;">CAD 2D-CAD 3D</td><td style="border-bottom: 1px solid black;">API 653</td></tr> <tr><td style="border-bottom: 1px solid black;">CADWORX</td><td style="border-bottom: 1px solid black;">API 620</td></tr> <tr><td style="border-bottom: 1px solid black;">AUTOPLANT</td><td style="border-bottom: 1px solid black;">PROCESOS OIL & GAS</td></tr> <tr><td style="border-bottom: 1px solid black;">REVIT STRUCTURE</td><td style="border-bottom: 1px solid black;">FACILIDADES SOBRE SUPERFICIE</td></tr> <tr><td style="border-bottom: 1px solid black;">MS OFFICE</td><td style="border-bottom: 1px solid black;">ESTRUCTURAS</td></tr> <tr><td style="border-bottom: 1px solid black;">ASME VIII</td><td style="border-bottom: 1px solid black;">EXCEL AVANZADO</td></tr> <tr><td style="border-bottom: 1px solid black;">API 650</td><td style="border-bottom: 1px solid black;">CAESAR II</td></tr> </table>		CAD 2D-CAD 3D	API 653	CADWORX	API 620	AUTOPLANT	PROCESOS OIL & GAS	REVIT STRUCTURE	FACILIDADES SOBRE SUPERFICIE	MS OFFICE	ESTRUCTURAS	ASME VIII	EXCEL AVANZADO	API 650	CAESAR II	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">#</th> <th rowspan="2">COMPETENCIA TECNICAS</th> <th colspan="4">NIVELES</th> </tr> <tr> <th>A</th> <th>B</th> <th>C</th> <th>D</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>Autoaprendizaje 30</td><td></td><td>X</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>2</td><td>Ser comunicativo, saber escuchar 20</td><td></td><td></td><td>X</td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td>Destrezas y habilidades analíticas 20</td><td></td><td></td><td>X</td><td></td></tr> <tr><td>4</td><td>Creatividad e iniciativa 30</td><td></td><td>X</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>5</td><td>Investigación y desarrollo lógico 20</td><td></td><td></td><td>X</td><td></td></tr> <tr><td>6</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>	#	COMPETENCIA TECNICAS	NIVELES				A	B	C	D	1	Autoaprendizaje 30		X			2	Ser comunicativo, saber escuchar 20			X		3	Destrezas y habilidades analíticas 20			X		4	Creatividad e iniciativa 30		X			5	Investigación y desarrollo lógico 20			X		6					
CAD 2D-CAD 3D	API 653																																																													
CADWORX	API 620																																																													
AUTOPLANT	PROCESOS OIL & GAS																																																													
REVIT STRUCTURE	FACILIDADES SOBRE SUPERFICIE																																																													
MS OFFICE	ESTRUCTURAS																																																													
ASME VIII	EXCEL AVANZADO																																																													
API 650	CAESAR II																																																													
#	COMPETENCIA TECNICAS	NIVELES																																																												
		A	B	C	D																																																									
1	Autoaprendizaje 30		X																																																											
2	Ser comunicativo, saber escuchar 20			X																																																										
3	Destrezas y habilidades analíticas 20			X																																																										
4	Creatividad e iniciativa 30		X																																																											
5	Investigación y desarrollo lógico 20			X																																																										
6																																																														
HORAS CAPACITACION NACIONAL 180 HORAS CAPACITACION INTERNACIONAL 0 IDIOMAS SUFICIENCIA EN INGLES TECNICO		EDAD: DESDE 28 AÑOS HASTA 35 AÑOS SEXO: INDISTINTO																																																												
PRINCIPALES FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES Preingenierías básicas Planos de detalle para fabricación Dossieres de ingeniería Relevamiento de datos de campo Planos generales Listados de materiales Procedimientos de pintura Asistencia en fabricación y montaje Planos Asbuilt Cálculos básicos Cálculos estructurales Administración de proyectos en el area técnica Diseños básicos según códigos Preingenierías especializadas Estudio de especificaciones del cliente Análisis de costos																																																														


INGENIERO DE PRODUCTO

 ACERO DE LOS ANDES	PERFIL POR COMPETENCIAS	PUN. 380 CAL. 10																																														
CARGO: <u>INGENIERO DE PRODUCTOS</u> GERENCIA: <u>TECNICA</u> DEPARTAMENTO: <u>INGENIERIA</u> CARGO AL QUE REPORTA: <u>JEFE O LIDER</u>		COMPETENCIAS																																														
OBJETIVO DE LA POSICION <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px 0; background-color: #f0f0f0;"> Cumplir con los procedimientos y normas establecidas en los diseños </div>		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>#</th> <th>COMPETENCIAS CARDINALES</th> <th>P</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>Compromiso</td><td>40</td></tr> <tr><td>2</td><td>Etica</td><td>40</td></tr> <tr><td>3</td><td>Justicia</td><td>40</td></tr> <tr><td>4</td><td>Integridad</td><td>40</td></tr> <tr><td>5</td><td></td><td>160</td></tr> </tbody> </table>	#	COMPETENCIAS CARDINALES	P	1	Compromiso	40	2	Etica	40	3	Justicia	40	4	Integridad	40	5		160																												
#	COMPETENCIAS CARDINALES	P																																														
1	Compromiso	40																																														
2	Etica	40																																														
3	Justicia	40																																														
4	Integridad	40																																														
5		160																																														
EXPERIENCIA EN GENERAL <u>3</u> AÑOS EXPERIENCIA EN EL CARGO: <u>2</u> AÑOS NIVEL ACADEMICO: <u>TITULO DE TERCER NIVEL</u> PROFESION <u>INGENIERO MECANICO/QUIMICO/PETROLEOS</u>		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">#</th> <th rowspan="2">COMPETENCIAS CONDUCTUALES</th> <th colspan="4">NIVELES</th> </tr> <tr> <th>A</th> <th>B</th> <th>C</th> <th>D</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>Adaptabilidad 20</td><td></td><td></td><td>X</td><td></td></tr> <tr><td>2</td><td>Trabajo en equipo 20</td><td></td><td></td><td>X</td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td>Tolerancia a la presión 20</td><td></td><td></td><td>X</td><td></td></tr> <tr><td>4</td><td>Orientación a resultados 20</td><td></td><td></td><td>X</td><td></td></tr> <tr><td>5</td><td>Responsabilidad 20</td><td></td><td></td><td>X</td><td></td></tr> <tr><td>6</td><td>Autocontrol 20</td><td></td><td></td><td>X</td><td></td></tr> </tbody> </table>	#	COMPETENCIAS CONDUCTUALES	NIVELES				A	B	C	D	1	Adaptabilidad 20			X		2	Trabajo en equipo 20			X		3	Tolerancia a la presión 20			X		4	Orientación a resultados 20			X		5	Responsabilidad 20			X		6	Autocontrol 20			X	
#	COMPETENCIAS CONDUCTUALES	NIVELES																																														
		A	B	C	D																																											
1	Adaptabilidad 20			X																																												
2	Trabajo en equipo 20			X																																												
3	Tolerancia a la presión 20			X																																												
4	Orientación a resultados 20			X																																												
5	Responsabilidad 20			X																																												
6	Autocontrol 20			X																																												
FORMACION COMPLEMENTARIA: (SEMINARIOS / CURSOS) CAD 2D <u>ASME VIII</u> CAD 3D <u>API 650</u> CADWORX <u>API 653</u> AUTOPLANT <u>API 620</u> REVIT STRUCTURE <u>PROCESOS OIL & GAS</u> MS OFFICE <u>FACILIDADES SOBRE SUPERFICIES</u> ASME B31 <u>ESTRUCTURAS</u>		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">#</th> <th rowspan="2">COMPETENCIAS TECNICAS</th> <th colspan="4">NIVELES</th> </tr> <tr> <th>A</th> <th>B</th> <th>C</th> <th>D</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>Autoaprendizaje 20</td><td></td><td></td><td>X</td><td></td></tr> <tr><td>2</td><td>Ser comunicativo, saber escuchar 20</td><td></td><td></td><td>X</td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td>Destrezas y habilidades analíticas 20</td><td></td><td></td><td>X</td><td></td></tr> <tr><td>4</td><td>Creatividad e iniciativa 20</td><td></td><td></td><td>X</td><td></td></tr> <tr><td>5</td><td>Investigación y desarrollo lógico 20</td><td></td><td></td><td>X</td><td></td></tr> <tr><td>6</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>	#	COMPETENCIAS TECNICAS	NIVELES				A	B	C	D	1	Autoaprendizaje 20			X		2	Ser comunicativo, saber escuchar 20			X		3	Destrezas y habilidades analíticas 20			X		4	Creatividad e iniciativa 20			X		5	Investigación y desarrollo lógico 20			X		6					
#	COMPETENCIAS TECNICAS	NIVELES																																														
		A	B	C	D																																											
1	Autoaprendizaje 20			X																																												
2	Ser comunicativo, saber escuchar 20			X																																												
3	Destrezas y habilidades analíticas 20			X																																												
4	Creatividad e iniciativa 20			X																																												
5	Investigación y desarrollo lógico 20			X																																												
6																																																
HORAS CAPACITACION NACIONAL <u>130</u> HORAS CAPACITACION INTERNACIONAL <u>0</u> IDIOMAS <u>SUFICIENCIA EN INGLES TECNICO</u>		EDAD: DESDE 25 AÑOS HASTA 28 AÑOS SEXO: INDISTINTO																																														
PRINCIPALES FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES Preingenierías básicas Planos de detalle para fabricación Dossieres de ingeniería Relevamiento de datos de campo Planos generales Listados de materiales Procedimientos de pintura Asistencia en fabricación y montaje Planos Asbuilt Cálculos básicos																																																


INGENIERO DE PRODUCTO JUNIOR

 ACERO DE LOS ANDES	PERFIL POR COMPETENCIAS	PUN. 270 CAL. 10																																														
CARGO: <u>INGENIERO DE PRODUCTO JUNIOR</u> GERENCIA: <u>TECNICA</u> DEPARTAMENTO: <u>INGENIERIA</u> CARGO AL QUE REPORTA: <u>JEFE O LIDER</u>		COMPETENCIAS																																														
OBJETIVO DE LA POSICION <div style="background-color: #f8d7da; padding: 10px; border: 1px solid #f5c6cb; margin-top: 10px;"> Elaborar los planos y diseños menores segun especificaciones tecnicas que se determinen </div>		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>#</th> <th>COMPETENCIAS CARDINALES</th> <th>P</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>Compromiso</td><td>40</td></tr> <tr><td>2</td><td>Ética</td><td>40</td></tr> <tr><td>3</td><td>Justicia</td><td>40</td></tr> <tr><td>4</td><td>Integridad</td><td>40</td></tr> <tr><td>5</td><td></td><td>160</td></tr> </tbody> </table>	#	COMPETENCIAS CARDINALES	P	1	Compromiso	40	2	Ética	40	3	Justicia	40	4	Integridad	40	5		160																												
		#	COMPETENCIAS CARDINALES	P																																												
1	Compromiso	40																																														
2	Ética	40																																														
3	Justicia	40																																														
4	Integridad	40																																														
5		160																																														
EXPERIENCIA EN GENERAL <u>1</u> AÑOS EXPERIENCIA EN EL CARGO <u>6</u> AÑOS NIVEL ACADÉMICO <u>TITULO DE TERCER NIVEL</u> PROFESION <u>INGENIERO MECANICO</u>		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">#</th> <th rowspan="2">COMPETENCIAS CONDUCTUALES</th> <th colspan="4">NIVELES</th> </tr> <tr> <th>A</th> <th>B</th> <th>C</th> <th>D</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>Adaptabilidad 10</td><td></td><td></td><td></td><td>X</td></tr> <tr><td>2</td><td>Trabajo en equipo 10</td><td></td><td></td><td></td><td>X</td></tr> <tr><td>3</td><td>Tolerancia a la presión 10</td><td></td><td></td><td></td><td>X</td></tr> <tr><td>4</td><td>Orientación a resultados 10</td><td></td><td></td><td></td><td>X</td></tr> <tr><td>5</td><td>Responsabilidad 10</td><td></td><td></td><td></td><td>X</td></tr> <tr><td>6</td><td>Autocontrol 10</td><td></td><td></td><td></td><td>X</td></tr> </tbody> </table>	#	COMPETENCIAS CONDUCTUALES	NIVELES				A	B	C	D	1	Adaptabilidad 10				X	2	Trabajo en equipo 10				X	3	Tolerancia a la presión 10				X	4	Orientación a resultados 10				X	5	Responsabilidad 10				X	6	Autocontrol 10				X
#	COMPETENCIAS CONDUCTUALES	NIVELES																																														
		A	B	C	D																																											
1	Adaptabilidad 10				X																																											
2	Trabajo en equipo 10				X																																											
3	Tolerancia a la presión 10				X																																											
4	Orientación a resultados 10				X																																											
5	Responsabilidad 10				X																																											
6	Autocontrol 10				X																																											
FORMACION COMPLEMENTARIA: (SEMINARIOS / CURSOS) CAD 2D _____ CAD 3D _____ CADWORX _____ AUTOPLANT _____ REVIT STRUCTURE _____ MS OFFICE _____ HORAS CAPACITACION NACIONAL 80 HORAS CAPACITACION INTERNACIONAL _____		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">#</th> <th rowspan="2">COMPETENCIAS TECNICAS</th> <th colspan="4">NIVELES</th> </tr> <tr> <th>A</th> <th>B</th> <th>C</th> <th>D</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>Autoaprendizaje 10</td><td></td><td></td><td></td><td>X</td></tr> <tr><td>2</td><td>Ser comunicativo, saber escuchar 10</td><td></td><td></td><td></td><td>X</td></tr> <tr><td>3</td><td>Destrezas y habilidades analíticas 10</td><td></td><td></td><td></td><td>X</td></tr> <tr><td>4</td><td>Creatividad e iniciativa 10</td><td></td><td></td><td></td><td>X</td></tr> <tr><td>5</td><td>Investigación y desarrollo lógico 10</td><td></td><td></td><td></td><td>X</td></tr> <tr><td>6</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>	#	COMPETENCIAS TECNICAS	NIVELES				A	B	C	D	1	Autoaprendizaje 10				X	2	Ser comunicativo, saber escuchar 10				X	3	Destrezas y habilidades analíticas 10				X	4	Creatividad e iniciativa 10				X	5	Investigación y desarrollo lógico 10				X	6					
#	COMPETENCIAS TECNICAS	NIVELES																																														
		A	B	C	D																																											
1	Autoaprendizaje 10				X																																											
2	Ser comunicativo, saber escuchar 10				X																																											
3	Destrezas y habilidades analíticas 10				X																																											
4	Creatividad e iniciativa 10				X																																											
5	Investigación y desarrollo lógico 10				X																																											
6																																																
IDIOMAS <u>SUFICIENCIA EN INGLES TECNICO</u>		EDAD: DESDE 25 AÑOS HASTA 28 AÑOS SEXO: INDISTINTO																																														
PRINCIPALES FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES Emisión de Documentos Elaboración de hojas de datos Actualización del archivo Preingenierías básicas Planos de detalle para fabricación Dossieres de Ingeniería Relevamiento de datos en campo																																																


PRESUPUESTISTA

 <small>ACERO DE LOS ANDES</small>	PERFIL POR COMPETENCIAS	PUN. 500 CAL. 10																																																												
CARGO: <u>PRESUPUESTISTA</u> GERENCIA <u>TECNICA</u> DEPARTAMENTO: <u>PRESUPUESTOS</u> CARGO AL QUE REPORTA: <u>JEFE DE PRESUPUESTOS</u>		COMPETENCIAS																																																												
OBJETIVO DE LA POSICION		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>#</th> <th>COMPETENCIAS CARDINALES</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>Compromiso</td><td>40</td></tr> <tr><td>2</td><td>Ética</td><td>40</td></tr> <tr><td>3</td><td>Justicia</td><td>40</td></tr> <tr><td>4</td><td>Integridad</td><td>40</td></tr> <tr><td>5</td><td></td><td>##</td></tr> </tbody> </table>	#	COMPETENCIAS CARDINALES		1	Compromiso	40	2	Ética	40	3	Justicia	40	4	Integridad	40	5		##																																										
#	COMPETENCIAS CARDINALES																																																													
1	Compromiso	40																																																												
2	Ética	40																																																												
3	Justicia	40																																																												
4	Integridad	40																																																												
5		##																																																												
Liderar proyectos nacionales e internacionales para oferta con su respectivo seguimiento.																																																														
EXPERIENCIA EN GENERAL <u>9 AÑOS</u> EXPERIENCIA EN EL CARGO <u>6 AÑOS</u> NIVEL ACADÉMICO <u>CUARTO NIVEL</u> PROFESION <u>INGENIERO MECANICO-MAESTRIA: PROYECTOS</u>		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">#</th> <th rowspan="2">COMPETENCIAS CONDUCTUALES</th> <th colspan="4">NIVELES</th> </tr> <tr> <th>A</th> <th>B</th> <th>C</th> <th>D</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>Adaptabilidad al cambio 30</td><td></td><td>X</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>2</td><td>Orientación a resultados 30</td><td></td><td>X</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td>Responsabilidad 40</td><td>X</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>4</td><td>Tolerancia a la presión 30</td><td></td><td>X</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>5</td><td>Autocontrol 30</td><td></td><td>X</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>6</td><td>Trabajo en equipo 30</td><td></td><td>X</td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>	#	COMPETENCIAS CONDUCTUALES	NIVELES				A	B	C	D	1	Adaptabilidad al cambio 30		X			2	Orientación a resultados 30		X			3	Responsabilidad 40	X				4	Tolerancia a la presión 30		X			5	Autocontrol 30		X			6	Trabajo en equipo 30		X																
#	COMPETENCIAS CONDUCTUALES	NIVELES																																																												
		A	B	C	D																																																									
1	Adaptabilidad al cambio 30		X																																																											
2	Orientación a resultados 30		X																																																											
3	Responsabilidad 40	X																																																												
4	Tolerancia a la presión 30		X																																																											
5	Autocontrol 30		X																																																											
6	Trabajo en equipo 30		X																																																											
FORMACION COMPLEMENTARIA: (SEMINARIOS / CURSOS) <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="border-bottom: 1px solid black;">CAD 2D/CAD 3D</td> <td style="border-bottom: 1px solid black;">FACILIDADES SOBRE SUPERFICIES</td> </tr> <tr> <td style="border-bottom: 1px solid black;">CADWORX</td> <td style="border-bottom: 1px solid black;">SAP-SAFE</td> </tr> <tr> <td style="border-bottom: 1px solid black;">AUTOPLANT</td> <td style="border-bottom: 1px solid black;">ANALISIS ECONOMICO E INTERNACIONAL</td> </tr> <tr> <td style="border-bottom: 1px solid black;">REVIT STRUCTURE</td> <td style="border-bottom: 1px solid black;">MANEJO FLUJO DE CAJA</td> </tr> <tr> <td style="border-bottom: 1px solid black;">MS OFFICE</td> <td style="border-bottom: 1px solid black;"></td> </tr> <tr> <td style="border-bottom: 1px solid black;">ASME VIII, API 650, API 653, API 620</td> <td style="border-bottom: 1px solid black;"></td> </tr> <tr> <td style="border-bottom: 1px solid black;">PROCESOS OIL & GAS</td> <td style="border-bottom: 1px solid black;"></td> </tr> </table>		CAD 2D/CAD 3D	FACILIDADES SOBRE SUPERFICIES	CADWORX	SAP-SAFE	AUTOPLANT	ANALISIS ECONOMICO E INTERNACIONAL	REVIT STRUCTURE	MANEJO FLUJO DE CAJA	MS OFFICE		ASME VIII, API 650, API 653, API 620		PROCESOS OIL & GAS		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">#</th> <th rowspan="2">COMPETENCIAS TECNICAS</th> <th colspan="4">NIVELES</th> </tr> <tr> <th>A</th> <th>B</th> <th>C</th> <th>D</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>Autoaprendizaje 30</td><td></td><td>X</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>2</td><td>Ser comunicativo, saber escuchar 30</td><td></td><td>X</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td>Destrezas y habilidades analíticas 30</td><td></td><td>X</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>4</td><td>Creatividad e iniciativa 30</td><td></td><td>X</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>5</td><td>Investigación y desarrollo lógico 30</td><td></td><td>X</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>6</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>	#	COMPETENCIAS TECNICAS	NIVELES				A	B	C	D	1	Autoaprendizaje 30		X			2	Ser comunicativo, saber escuchar 30		X			3	Destrezas y habilidades analíticas 30		X			4	Creatividad e iniciativa 30		X			5	Investigación y desarrollo lógico 30		X			6					
CAD 2D/CAD 3D	FACILIDADES SOBRE SUPERFICIES																																																													
CADWORX	SAP-SAFE																																																													
AUTOPLANT	ANALISIS ECONOMICO E INTERNACIONAL																																																													
REVIT STRUCTURE	MANEJO FLUJO DE CAJA																																																													
MS OFFICE																																																														
ASME VIII, API 650, API 653, API 620																																																														
PROCESOS OIL & GAS																																																														
#	COMPETENCIAS TECNICAS	NIVELES																																																												
		A	B	C	D																																																									
1	Autoaprendizaje 30		X																																																											
2	Ser comunicativo, saber escuchar 30		X																																																											
3	Destrezas y habilidades analíticas 30		X																																																											
4	Creatividad e iniciativa 30		X																																																											
5	Investigación y desarrollo lógico 30		X																																																											
6																																																														
HORAS CAPACITACION NACIONAL 150 HORAS CAPACITACION INTERNACIONAL 60 IDIOMAS SUFICIENCIA EN INGLES TECNICO		EDAD: DESDE 30 AÑOS HASTA 45 AÑOS SEXO: INDISTINTO																																																												
PRINCIPALES FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES Análisis de productividad y riesgos Seguimientos de costos de proyectos Distribuir información de proyectos a otros departamentos Análisis de presión Otras funciones inherentes al cargo																																																														


ESPECIALISTA PRESUPUESTOS 1

 ACEROS DE LOS ANDES	PERFIL POR COMPETENCIAS	PUN. 450 CAL. 10																																														
CARGO: _____ <u>ESPECIALISTA I</u> _____ GERENCIA: _____ <u>TECNICA</u> _____ DEPARTAMENTO: _____ <u>PRESUPUESTOS</u> _____ CARGO AL QUE REPORTA: _____ <u>JEFE DE PRESUPUESTOS</u> _____		COMPETENCIAS																																														
OBJETIVO DE LA POSICION <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 5px; background-color: #f8d7da;"> Desarrollar y analizar presupuestos de baja complejidad. </div>		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>#</th> <th>COMPETENCIAS CARDINALES</th> <th>P</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>Compromiso</td><td>40</td></tr> <tr><td>2</td><td>Ética</td><td>40</td></tr> <tr><td>3</td><td>Justicia</td><td>40</td></tr> <tr><td>4</td><td>Integridad</td><td>40</td></tr> <tr><td>5</td><td></td><td>160</td></tr> </tbody> </table>	#	COMPETENCIAS CARDINALES	P	1	Compromiso	40	2	Ética	40	3	Justicia	40	4	Integridad	40	5		160																												
#	COMPETENCIAS CARDINALES	P																																														
1	Compromiso	40																																														
2	Ética	40																																														
3	Justicia	40																																														
4	Integridad	40																																														
5		160																																														
EXPERIENCIA EN GENERAL <u>7</u> AÑOS EXPERIENCIA EN EL CARGO <u>4</u> AÑOS NIVEL ACADÉMICO: _____ <u>TITULO DE TERCER NIVEL</u> _____ PROFESION: _____ <u>MECÁNICO</u> _____		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">#</th> <th rowspan="2">COMPETENCIAS CONDUCTUALES</th> <th colspan="4">NIVELES</th> </tr> <tr> <th>A</th> <th>B</th> <th>C</th> <th>D</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>Adaptabilidad 30</td><td></td><td>X</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>2</td><td>Trabajo en equipo 30</td><td></td><td>X</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td>Tolerancia a la presión 20</td><td></td><td></td><td>X</td><td></td></tr> <tr><td>4</td><td>Orientación a resultados 20</td><td></td><td></td><td>X</td><td></td></tr> <tr><td>5</td><td>Responsabilidad 30</td><td></td><td>X</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>6</td><td>Autocontrol 30</td><td></td><td>X</td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>	#	COMPETENCIAS CONDUCTUALES	NIVELES				A	B	C	D	1	Adaptabilidad 30		X			2	Trabajo en equipo 30		X			3	Tolerancia a la presión 20			X		4	Orientación a resultados 20			X		5	Responsabilidad 30		X			6	Autocontrol 30		X		
#	COMPETENCIAS CONDUCTUALES	NIVELES																																														
		A	B	C	D																																											
1	Adaptabilidad 30		X																																													
2	Trabajo en equipo 30		X																																													
3	Tolerancia a la presión 20			X																																												
4	Orientación a resultados 20			X																																												
5	Responsabilidad 30		X																																													
6	Autocontrol 30		X																																													
FORMACION COMPLEMENTARIA: (SEMINARIOS / CURSOS) CAD 2D _____ <u>CODEWARE</u> _____ EXCEL AVANZADO _____ <u>PRECIOS UNITARIOS</u> _____ TABLAS DINAMICAS, MACROS _____ <u>ESTADISTICA BASICA</u> _____ ASME B31, ASME VIII _____ _____ API 650, API 653, API 620 _____ _____ FACILIDADES SOBRE SUPERFICIES _____ _____ ESTRUCTURAS _____ _____ HORAS CAPACITACION NACIONAL _____ <u>130 HORAS</u> _____ HORAS CAPACITACION INTERNACIONAL _____ <u>30 HORAS</u> _____		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">#</th> <th rowspan="2">COMPETENCIAS TECNICAS</th> <th colspan="4">NIVELES</th> </tr> <tr> <th>A</th> <th>B</th> <th>C</th> <th>D</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>Autoaprendizaje 30</td><td></td><td>X</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>2</td><td>Ser comunicativo, saber escuchar 30</td><td></td><td>X</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td>Destrezas y habilidades analíticas 20</td><td></td><td></td><td>X</td><td></td></tr> <tr><td>4</td><td>Creatividad e iniciativa 30</td><td></td><td>X</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>5</td><td>Investigación y desarrollo lógico 20</td><td></td><td></td><td>X</td><td></td></tr> <tr><td>6</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>	#	COMPETENCIAS TECNICAS	NIVELES				A	B	C	D	1	Autoaprendizaje 30		X			2	Ser comunicativo, saber escuchar 30		X			3	Destrezas y habilidades analíticas 20			X		4	Creatividad e iniciativa 30		X			5	Investigación y desarrollo lógico 20			X		6					
#	COMPETENCIAS TECNICAS	NIVELES																																														
		A	B	C	D																																											
1	Autoaprendizaje 30		X																																													
2	Ser comunicativo, saber escuchar 30		X																																													
3	Destrezas y habilidades analíticas 20			X																																												
4	Creatividad e iniciativa 30		X																																													
5	Investigación y desarrollo lógico 20			X																																												
6																																																
IDIOMAS _____ <u>SUFICIENCIA EN INGLES TECNICO</u> _____		EDAD: _____ <u>DESDE 28 ANOS HASTA 38 ANOS</u> _____ SEXO: _____ <u>INDISTINTO</u> _____																																														
PRINCIPALES FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES Elaboracion Prediseño Elaboracion Preingeniería Elaboracion Presupuesto Elaboracion de resúmenes de presupuesto Elaboracion Listado de materiales Elaboracion Calculos basicos Analisis de costos Analisis de precios unitarios																																																


INGENIERO DE PRESUPUESTOS SENIOR

 <small>ACERO DE LOS ANDES</small>	PERFIL POR COMPETENCIAS	PUN. 430 CAL. 10																																																												
CARGO: <u>INGENIERO DE PRESUPUESTOS SENIOR</u> GERENCIA: <u>TECNICA</u> DEPARTAMENTO: <u>PRESUPUESTOS</u> CARGO AL QUE REPORTA: <u>JEFE DE PRESUPUESTOS</u>		COMPETENCIAS																																																												
OBJETIVO DE LA POSICION <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #f0f0f0; margin-top: 5px;"> Cubrir las necesidades del cliente interno en lo que respecta a presupuestos menores y presupuestos con equipos complementarios </div>		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>#</th> <th>COMPETENCIAS CARDINALES</th> <th>P</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>Compromiso</td><td>40</td></tr> <tr><td>2</td><td>Etica</td><td>40</td></tr> <tr><td>3</td><td>Justicia</td><td>40</td></tr> <tr><td>4</td><td>Integridad</td><td>40</td></tr> <tr><td>5</td><td></td><td>160</td></tr> </tbody> </table>	#	COMPETENCIAS CARDINALES	P	1	Compromiso	40	2	Etica	40	3	Justicia	40	4	Integridad	40	5		160																																										
#	COMPETENCIAS CARDINALES	P																																																												
1	Compromiso	40																																																												
2	Etica	40																																																												
3	Justicia	40																																																												
4	Integridad	40																																																												
5		160																																																												
EXPERIENCIA EN GENERAL <u>5 AÑOS</u> EXPERIENCIA EN EL CARGO <u>3 AÑOS</u> NIVEL ACADÉMICO <u>TITULO DE TERCER NIVEL</u> PROFESION <u>INGENIERO MECANICO</u>		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">#</th> <th rowspan="2">COMPETENCIAS CONDUCTUALES</th> <th colspan="4">NIVELES</th> </tr> <tr> <th>A</th> <th>B</th> <th>C</th> <th>D</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>Adaptabilidad 30</td><td></td><td>X</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>2</td><td>Trabajo en equipo 20</td><td></td><td></td><td>X</td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td>Tolerancia a la presión 20</td><td></td><td></td><td>X</td><td></td></tr> <tr><td>4</td><td>Orientación a resultados 20</td><td></td><td></td><td>X</td><td></td></tr> <tr><td>5</td><td>Responsabilidad 30</td><td></td><td>X</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>6</td><td>Autocontrol 30</td><td></td><td>X</td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>	#	COMPETENCIAS CONDUCTUALES	NIVELES				A	B	C	D	1	Adaptabilidad 30		X			2	Trabajo en equipo 20			X		3	Tolerancia a la presión 20			X		4	Orientación a resultados 20			X		5	Responsabilidad 30		X			6	Autocontrol 30		X																
#	COMPETENCIAS CONDUCTUALES	NIVELES																																																												
		A	B	C	D																																																									
1	Adaptabilidad 30		X																																																											
2	Trabajo en equipo 20			X																																																										
3	Tolerancia a la presión 20			X																																																										
4	Orientación a resultados 20			X																																																										
5	Responsabilidad 30		X																																																											
6	Autocontrol 30		X																																																											
FORMACION COMPLEMENTARIA: (SEMINARIOS / CURSOS) <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="border-bottom: 1px solid black;">CAD 2D</td><td style="border-bottom: 1px solid black;">API 653</td></tr> <tr><td style="border-bottom: 1px solid black;">MS OFFICE</td><td style="border-bottom: 1px solid black;">API 620</td></tr> <tr><td style="border-bottom: 1px solid black;">MACROS</td><td style="border-bottom: 1px solid black;">FACILIDADES SOBRE SUPERFICIES</td></tr> <tr><td style="border-bottom: 1px solid black;">TABLAS DINAMICAS</td><td style="border-bottom: 1px solid black;">ESTRUCTURAS</td></tr> <tr><td style="border-bottom: 1px solid black;">ASME B31</td><td style="border-bottom: 1px solid black;">CODEWARE</td></tr> <tr><td style="border-bottom: 1px solid black;">ASME VIII</td><td style="border-bottom: 1px solid black;">PROJECT BASICO</td></tr> <tr><td style="border-bottom: 1px solid black;">API 650</td><td></td></tr> </table>		CAD 2D	API 653	MS OFFICE	API 620	MACROS	FACILIDADES SOBRE SUPERFICIES	TABLAS DINAMICAS	ESTRUCTURAS	ASME B31	CODEWARE	ASME VIII	PROJECT BASICO	API 650		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">#</th> <th rowspan="2">COMPETENCIAS TECNICAS</th> <th colspan="4">NIVELES</th> </tr> <tr> <th>A</th> <th>B</th> <th>C</th> <th>D</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>Autoaprendizaje 30</td><td></td><td>X</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>2</td><td>Ser comunicativo, saber escuchar 20</td><td></td><td></td><td>X</td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td>Destrezas y habilidades analíticas 20</td><td></td><td></td><td>X</td><td></td></tr> <tr><td>4</td><td>Creatividad e iniciativa 30</td><td></td><td>X</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>5</td><td>Investigación y desarrollo lógico 20</td><td></td><td></td><td>X</td><td></td></tr> <tr><td>6</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>	#	COMPETENCIAS TECNICAS	NIVELES				A	B	C	D	1	Autoaprendizaje 30		X			2	Ser comunicativo, saber escuchar 20			X		3	Destrezas y habilidades analíticas 20			X		4	Creatividad e iniciativa 30		X			5	Investigación y desarrollo lógico 20			X		6					
CAD 2D	API 653																																																													
MS OFFICE	API 620																																																													
MACROS	FACILIDADES SOBRE SUPERFICIES																																																													
TABLAS DINAMICAS	ESTRUCTURAS																																																													
ASME B31	CODEWARE																																																													
ASME VIII	PROJECT BASICO																																																													
API 650																																																														
#	COMPETENCIAS TECNICAS	NIVELES																																																												
		A	B	C	D																																																									
1	Autoaprendizaje 30		X																																																											
2	Ser comunicativo, saber escuchar 20			X																																																										
3	Destrezas y habilidades analíticas 20			X																																																										
4	Creatividad e iniciativa 30		X																																																											
5	Investigación y desarrollo lógico 20			X																																																										
6																																																														
HORAS CAPACITACION NACIONAL <u>180 HORAS</u> HORAS CAPACITACION INTERNACIONAL <u>0</u> IDIOMAS <u>SUFICIENCIA EN INGLES TECNICO</u>		EDAD: DESDE 28 AÑOS HASTA 35 AÑOS SEXO: INDISTINTO																																																												
PRINCIPALES FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES Elaboracion Prediseño Elaboracion Preingeniería Elaboracion Presupuesto Elaboracion de resúmenes de presupuesto Elaboracion Listado de materiales Elaboracion Calculos basicos Analisis de costos																																																														


INGENIERO DE PRESUPUESTOS

 <small>ACERO DE LOS ANDES</small>	PERFIL POR COMPETENCIAS	PUN. 380 CAL. 10																																																																																								
CARGO: <u>INGENIERO DE PRESUPUESTOS</u> GERENCIA: <u>TECNICA</u> DEPARTAMENTO: <u>PRESUPUESTO</u> CARGO AL QUE REPORTA: <u>JEFE DE PRESUPUESTOS</u>		COMPETENCIAS																																																																																								
OBJETIVO DE LA POSICION <div style="background-color: #f8d7da; padding: 5px; border: 1px dashed black; margin-top: 10px;"> Inventariar los requerimientos de presupuestos para su elaboración. </div>		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>#</th> <th>COMPETENCIAS CARDINALES</th> <th>P</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>Compromiso</td><td>40</td></tr> <tr><td>2</td><td>Etica</td><td>40</td></tr> <tr><td>3</td><td>Justicia</td><td>40</td></tr> <tr><td>4</td><td>Integridad</td><td>40</td></tr> <tr><td>5</td><td></td><td>160</td></tr> </tbody> </table>	#	COMPETENCIAS CARDINALES	P	1	Compromiso	40	2	Etica	40	3	Justicia	40	4	Integridad	40	5		160																																																																						
		#	COMPETENCIAS CARDINALES	P																																																																																						
1	Compromiso	40																																																																																								
2	Etica	40																																																																																								
3	Justicia	40																																																																																								
4	Integridad	40																																																																																								
5		160																																																																																								
<table style="width: 100%;"> <tr> <td>EXPERIENCIA EN GENERAL</td> <td style="text-align: center;"><u>3</u></td> <td>AÑOS</td> </tr> <tr> <td>EXPERIENCIA EN EL CARGO</td> <td style="text-align: center;"><u>2</u></td> <td>AÑOS</td> </tr> <tr> <td>NIVEL ACADÉMICO:</td> <td colspan="2"><u>TITULO DE TERCER NIVEL</u></td> </tr> <tr> <td>PROFESION:</td> <td colspan="2"><u>INGENIERO MECANICO</u></td> </tr> <tr> <td colspan="3">FORMACION COMPLEMENTARIA: (SEMINARIOS / CURSOS)</td> </tr> <tr> <td>CAD 2D</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>MS OFFICE</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>EXCEL MACROS Y TABLAS DINAMICAS</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>PROJECT BASICO</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>CODEWARE</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>HORAS CAPACITACION NACIONAL</td> <td style="text-align: center;">130</td> <td></td> </tr> <tr> <td>HORAS CAPACITACION INTERNACIONAL</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>IDIOMAS</td> <td colspan="2"><u>SUFICIENCIA EN INGLES TECNICO</u></td> </tr> </table>		EXPERIENCIA EN GENERAL	<u>3</u>	AÑOS	EXPERIENCIA EN EL CARGO	<u>2</u>	AÑOS	NIVEL ACADÉMICO:	<u>TITULO DE TERCER NIVEL</u>		PROFESION:	<u>INGENIERO MECANICO</u>		FORMACION COMPLEMENTARIA: (SEMINARIOS / CURSOS)			CAD 2D			MS OFFICE			EXCEL MACROS Y TABLAS DINAMICAS			PROJECT BASICO			CODEWARE						HORAS CAPACITACION NACIONAL	130		HORAS CAPACITACION INTERNACIONAL			IDIOMAS	<u>SUFICIENCIA EN INGLES TECNICO</u>		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">#</th> <th rowspan="2">COMPETENCIAS CONDUCTUALES</th> <th colspan="4">NIVELES</th> </tr> <tr> <th>A</th> <th>B</th> <th>C</th> <th>D</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>Adaptabilidad 20</td><td></td><td></td><td>X</td><td></td></tr> <tr><td>2</td><td>Trabajo en equipo 20</td><td></td><td></td><td>X</td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td>Tolerancia a la presión 20</td><td></td><td></td><td>X</td><td></td></tr> <tr><td>4</td><td>Orientación a resultados 20</td><td></td><td></td><td>X</td><td></td></tr> <tr><td>5</td><td>Responsabilidad 20</td><td></td><td></td><td>X</td><td></td></tr> <tr><td>6</td><td>Autocontrol 20</td><td></td><td></td><td>X</td><td></td></tr> </tbody> </table>	#	COMPETENCIAS CONDUCTUALES	NIVELES				A	B	C	D	1	Adaptabilidad 20			X		2	Trabajo en equipo 20			X		3	Tolerancia a la presión 20			X		4	Orientación a resultados 20			X		5	Responsabilidad 20			X		6	Autocontrol 20			X	
EXPERIENCIA EN GENERAL	<u>3</u>	AÑOS																																																																																								
EXPERIENCIA EN EL CARGO	<u>2</u>	AÑOS																																																																																								
NIVEL ACADÉMICO:	<u>TITULO DE TERCER NIVEL</u>																																																																																									
PROFESION:	<u>INGENIERO MECANICO</u>																																																																																									
FORMACION COMPLEMENTARIA: (SEMINARIOS / CURSOS)																																																																																										
CAD 2D																																																																																										
MS OFFICE																																																																																										
EXCEL MACROS Y TABLAS DINAMICAS																																																																																										
PROJECT BASICO																																																																																										
CODEWARE																																																																																										
HORAS CAPACITACION NACIONAL	130																																																																																									
HORAS CAPACITACION INTERNACIONAL																																																																																										
IDIOMAS	<u>SUFICIENCIA EN INGLES TECNICO</u>																																																																																									
#	COMPETENCIAS CONDUCTUALES	NIVELES																																																																																								
		A	B	C	D																																																																																					
1	Adaptabilidad 20			X																																																																																						
2	Trabajo en equipo 20			X																																																																																						
3	Tolerancia a la presión 20			X																																																																																						
4	Orientación a resultados 20			X																																																																																						
5	Responsabilidad 20			X																																																																																						
6	Autocontrol 20			X																																																																																						
		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">#</th> <th rowspan="2">COMPETENCIAS TECNICAS</th> <th colspan="4">NIVELES</th> </tr> <tr> <th>A</th> <th>B</th> <th>C</th> <th>D</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>Autoaprendizaje 20</td><td></td><td></td><td>X</td><td></td></tr> <tr><td>2</td><td>Ser comunicativo, saber escuchar 20</td><td></td><td></td><td>X</td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td>Destrezas y habilidades analíticas 20</td><td></td><td></td><td>X</td><td></td></tr> <tr><td>4</td><td>Creatividad e iniciativa 20</td><td></td><td></td><td>X</td><td></td></tr> <tr><td>5</td><td>Investigación y desarrollo lógico 20</td><td></td><td></td><td>X</td><td></td></tr> <tr><td>6</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>	#	COMPETENCIAS TECNICAS	NIVELES				A	B	C	D	1	Autoaprendizaje 20			X		2	Ser comunicativo, saber escuchar 20			X		3	Destrezas y habilidades analíticas 20			X		4	Creatividad e iniciativa 20			X		5	Investigación y desarrollo lógico 20			X		6																																															
#	COMPETENCIAS TECNICAS	NIVELES																																																																																								
		A	B	C	D																																																																																					
1	Autoaprendizaje 20			X																																																																																						
2	Ser comunicativo, saber escuchar 20			X																																																																																						
3	Destrezas y habilidades analíticas 20			X																																																																																						
4	Creatividad e iniciativa 20			X																																																																																						
5	Investigación y desarrollo lógico 20			X																																																																																						
6																																																																																										
		EDAD: DESDE 25 ANOS HASTA 28 ANOS SEXO: INDISTINTO																																																																																								
PRINCIPALES FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES Elaboración prediseño Elaboración preingeniería Elaboración calculos básicos Elaboración de resúmenes de presupuesto																																																																																										

INGENIERO DE PRESUPUESTOS JUNIOR


 <small>ACERO DE LOS ANDES</small>	PERFIL POR COMPETENCIAS	PUN. 270 CAL. 10																																														
CARGO: <u>INGENIERO DE PRESUPUESTO JUNIOR</u> GERENCIA: <u>TECNICA</u> DEPARTAMENTO: <u>PRESUPUESTOS</u> CARGO AL QUE REPORTA: <u>JEFE O LIDER</u>		COMPETENCIAS																																														
OBJETIVO DE LA POSICION <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #f8d7da; margin-top: 5px;"> Cubrir con los requerimientos del cliente interno referente a presupuestos menores. </div>		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>#</th> <th>COMPETENCIAS CARDINALES</th> <th>P</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>Compromiso</td><td>40</td></tr> <tr><td>2</td><td>Ética</td><td>40</td></tr> <tr><td>3</td><td>Justicia</td><td>40</td></tr> <tr><td>4</td><td>Integridad</td><td>40</td></tr> <tr><td>5</td><td></td><td>160</td></tr> </tbody> </table>	#	COMPETENCIAS CARDINALES	P	1	Compromiso	40	2	Ética	40	3	Justicia	40	4	Integridad	40	5		160																												
#	COMPETENCIAS CARDINALES	P																																														
1	Compromiso	40																																														
2	Ética	40																																														
3	Justicia	40																																														
4	Integridad	40																																														
5		160																																														
EXPERIENCIA EN GENERAL <u>1</u> AÑOS EXPERIENCIA EN EL CARGO <u>6</u> MESES NIVEL ACADÉMICO: <u>TITULO DE TERCER NIVEL</u> PROFESION: <u>INGENIERO MECANICO</u>		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">#</th> <th rowspan="2">COMPETENCIAS CONDUCTUALES</th> <th colspan="4">NIVELES</th> </tr> <tr> <th>A</th> <th>B</th> <th>C</th> <th>D</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>Adaptabilidad 10</td><td></td><td></td><td></td><td>X</td></tr> <tr><td>2</td><td>Trabajo en equipo 10</td><td></td><td></td><td></td><td>X</td></tr> <tr><td>3</td><td>Tolerancia a la presión 10</td><td></td><td></td><td></td><td>X</td></tr> <tr><td>4</td><td>Orientación a resultados 10</td><td></td><td></td><td></td><td>X</td></tr> <tr><td>5</td><td>Responsabilidad 10</td><td></td><td></td><td></td><td>X</td></tr> <tr><td>6</td><td>Autocontrol 10</td><td></td><td></td><td></td><td>X</td></tr> </tbody> </table>	#	COMPETENCIAS CONDUCTUALES	NIVELES				A	B	C	D	1	Adaptabilidad 10				X	2	Trabajo en equipo 10				X	3	Tolerancia a la presión 10				X	4	Orientación a resultados 10				X	5	Responsabilidad 10				X	6	Autocontrol 10				X
#	COMPETENCIAS CONDUCTUALES	NIVELES																																														
		A	B	C	D																																											
1	Adaptabilidad 10				X																																											
2	Trabajo en equipo 10				X																																											
3	Tolerancia a la presión 10				X																																											
4	Orientación a resultados 10				X																																											
5	Responsabilidad 10				X																																											
6	Autocontrol 10				X																																											
FORMACION COMPLEMENTARIA: (SEMINARIOS / CURSOS) CAD 2D _____ MS OFFICE _____ EXCEL INTERMEDIO _____ _____ _____		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">#</th> <th rowspan="2">COMPETENCIAS TECNICAS</th> <th colspan="4">NIVELES</th> </tr> <tr> <th>A</th> <th>B</th> <th>C</th> <th>D</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>Autoaprendizaje 10</td><td></td><td></td><td></td><td>X</td></tr> <tr><td>2</td><td>Ser comunicativo, saber escuchar 10</td><td></td><td></td><td></td><td>X</td></tr> <tr><td>3</td><td>Destrezas y habilidades analíticas 10</td><td></td><td></td><td></td><td>X</td></tr> <tr><td>4</td><td>Creatividad e iniciativa 10</td><td></td><td></td><td></td><td>X</td></tr> <tr><td>5</td><td>Investigación y desarrollo lógico 10</td><td></td><td></td><td></td><td>X</td></tr> <tr><td>6</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>	#	COMPETENCIAS TECNICAS	NIVELES				A	B	C	D	1	Autoaprendizaje 10				X	2	Ser comunicativo, saber escuchar 10				X	3	Destrezas y habilidades analíticas 10				X	4	Creatividad e iniciativa 10				X	5	Investigación y desarrollo lógico 10				X	6					
#	COMPETENCIAS TECNICAS	NIVELES																																														
		A	B	C	D																																											
1	Autoaprendizaje 10				X																																											
2	Ser comunicativo, saber escuchar 10				X																																											
3	Destrezas y habilidades analíticas 10				X																																											
4	Creatividad e iniciativa 10				X																																											
5	Investigación y desarrollo lógico 10				X																																											
6																																																
HORAS CAPACITACION NACIONAL 80 HORAS CAPACITACION INTERNACIONAL IDIOMAS <u>INGLES TECNICO INTERMEDIO</u>		EDAD: DESDE 25 AÑOS HASTA 28 AÑOS SEXO: INDISTINTO																																														
PRINCIPALES FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES Elaboración de preingenierías Elaboración de presupuestos Elaboración de hojas de datos																																																

PASANTE DE INGENIERÍA

 ACERO DE LOS ANDES	PERFIL POR COMPETENCIAS	PUN. 200 CAL. 10																																													
CARGO: <u>PASANTE INGENIERIA</u> GERENCIA: <u>TECNICA</u> DEPARTAMENTO: <u>INGENIERIA</u> CARGO AL QUE REPORTA: <u>JEFE O LIDER</u>		COMPETENCIAS																																													
OBJETIVO DE LA POSICION <div style="background-color: #f8d7da; padding: 10px; border: 1px solid #f5c6cb; margin-top: 10px;"> <p style="text-align: center;">Formarse para ser profesionales para el área de diseño</p> </div>		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>#</th> <th>COMPETENCIAS CARDINALES</th> <th>p</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>Compromiso</td><td>40</td></tr> <tr><td>2</td><td>Ética</td><td>40</td></tr> <tr><td>3</td><td>Justicia</td><td>40</td></tr> <tr><td>4</td><td>Integridad</td><td>40</td></tr> <tr><td>5</td><td></td><td>160</td></tr> </tbody> </table>	#	COMPETENCIAS CARDINALES	p	1	Compromiso	40	2	Ética	40	3	Justicia	40	4	Integridad	40	5		160																											
		#	COMPETENCIAS CARDINALES	p																																											
1	Compromiso	40																																													
2	Ética	40																																													
3	Justicia	40																																													
4	Integridad	40																																													
5		160																																													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">#</th> <th rowspan="2">COMPETENCIAS CONDUCTUALES</th> <th colspan="4">NIVELES</th> </tr> <tr> <th>A</th> <th>B</th> <th>C</th> <th>D</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>Adaptabilidad 10</td><td></td><td></td><td></td><td>X</td></tr> <tr><td>2</td><td>Trabajo en equipo</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td>Tolerancia a la presión</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>4</td><td>Orientación a resultados 10</td><td></td><td></td><td></td><td>X</td></tr> <tr><td>5</td><td>Responsabilidad</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>6</td><td>Autocontrol</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>		#	COMPETENCIAS CONDUCTUALES	NIVELES				A	B	C	D	1	Adaptabilidad 10				X	2	Trabajo en equipo					3	Tolerancia a la presión					4	Orientación a resultados 10				X	5	Responsabilidad					6	Autocontrol				
#	COMPETENCIAS CONDUCTUALES			NIVELES																																											
		A	B	C	D																																										
1	Adaptabilidad 10				X																																										
2	Trabajo en equipo																																														
3	Tolerancia a la presión																																														
4	Orientación a resultados 10				X																																										
5	Responsabilidad																																														
6	Autocontrol																																														
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">#</th> <th rowspan="2">COMPETENCIAS TECNICAS</th> <th colspan="4">NIVELES</th> </tr> <tr> <th>A</th> <th>B</th> <th>C</th> <th>D</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>Autoaprendizaje 10</td><td></td><td></td><td></td><td>X</td></tr> <tr><td>2</td><td>Ser comunicativo, saber escuchar 10</td><td></td><td></td><td></td><td>X</td></tr> <tr><td>3</td><td>Destrezas y habilidades analíticas</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>4</td><td>Creatividad e iniciativa</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>5</td><td>Investigación y desarrollo lógico</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>6</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>		#	COMPETENCIAS TECNICAS	NIVELES				A	B	C	D	1	Autoaprendizaje 10				X	2	Ser comunicativo, saber escuchar 10				X	3	Destrezas y habilidades analíticas					4	Creatividad e iniciativa					5	Investigación y desarrollo lógico					6					
#	COMPETENCIAS TECNICAS			NIVELES																																											
		A	B	C	D																																										
1	Autoaprendizaje 10				X																																										
2	Ser comunicativo, saber escuchar 10				X																																										
3	Destrezas y habilidades analíticas																																														
4	Creatividad e iniciativa																																														
5	Investigación y desarrollo lógico																																														
6																																															
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tbody> <tr> <td>EXPERIENCIA EN GENERAL</td> <td><u>0</u> AÑOS</td> </tr> <tr> <td>EXPERIENCIA EN EL CARGO</td> <td><u>0</u> MESES</td> </tr> <tr> <td>NIVEL ACADÉMICO:</td> <td><u>EGRESADO O ULTIMOS SEMESTRES</u></td> </tr> <tr> <td>PROFESION:</td> <td><u>INGENIERIA MECANICA</u></td> </tr> <tr> <td colspan="2">FORMACION COMPLEMENTARIA: (SEMINARIOS / CURSOS)</td> </tr> <tr> <td>CAD 2D</td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td>CAD 3D</td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td>EXCEL</td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td> </td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td> </td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td>HORAS CAPACITACION NACIONAL</td> <td style="text-align: right;">40</td> </tr> <tr> <td>HORAS CAPACITACION INTERNACIONAL</td> <td> </td> </tr> <tr> <td>IDIOMAS</td> <td><u>INGLES TECNICO BASICO</u></td> </tr> </tbody> </table>		EXPERIENCIA EN GENERAL	<u>0</u> AÑOS	EXPERIENCIA EN EL CARGO	<u>0</u> MESES	NIVEL ACADÉMICO:	<u>EGRESADO O ULTIMOS SEMESTRES</u>	PROFESION:	<u>INGENIERIA MECANICA</u>	FORMACION COMPLEMENTARIA: (SEMINARIOS / CURSOS)		CAD 2D	_____	CAD 3D	_____	EXCEL	_____		_____		_____	HORAS CAPACITACION NACIONAL	40	HORAS CAPACITACION INTERNACIONAL		IDIOMAS	<u>INGLES TECNICO BASICO</u>	EDAD: DESDE 22 ANOS HASTA 26 ANOS SEXO: INDISTINTO																			
EXPERIENCIA EN GENERAL	<u>0</u> AÑOS																																														
EXPERIENCIA EN EL CARGO	<u>0</u> MESES																																														
NIVEL ACADÉMICO:	<u>EGRESADO O ULTIMOS SEMESTRES</u>																																														
PROFESION:	<u>INGENIERIA MECANICA</u>																																														
FORMACION COMPLEMENTARIA: (SEMINARIOS / CURSOS)																																															
CAD 2D	_____																																														
CAD 3D	_____																																														
EXCEL	_____																																														

HORAS CAPACITACION NACIONAL	40																																														
HORAS CAPACITACION INTERNACIONAL																																															
IDIOMAS	<u>INGLES TECNICO BASICO</u>																																														
PRINCIPALES FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES Emisión de documentos Elaboración de hojas de datos Actualización del archivo																																															

PASANTE DE PRESUPUESTOS

 ACERO DE LOS ANDES	PERFIL POR COMPETENCIAS	PUN. 200 CAL. 10																																														
CARGO: <u>PASANTE PRESUPUESTOS</u> GERENCIA: <u>TECNICA</u> DEPARTAMENTO: <u>PRESUPUESTOS</u> CARGO AL QUE REPORTA: <u>JEFE O LIDER</u>		COMPETENCIAS																																														
OBJETIVO DE LA POSICION <div style="border: 1px solid black; background-color: #f8d7da; padding: 5px; margin-top: 5px;"> Formarse para ser nuevos profesionales para el área de presupuestos </div>		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>#</th> <th>COMPETENCIAS CARDINALES</th> <th>P</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>Compromiso</td><td>40</td></tr> <tr><td>2</td><td>Ética</td><td>40</td></tr> <tr><td>3</td><td>Justicia</td><td>40</td></tr> <tr><td>4</td><td>Integridad</td><td>40</td></tr> <tr><td>5</td><td></td><td>160</td></tr> </tbody> </table>	#	COMPETENCIAS CARDINALES	P	1	Compromiso	40	2	Ética	40	3	Justicia	40	4	Integridad	40	5		160																												
#	COMPETENCIAS CARDINALES	P																																														
1	Compromiso	40																																														
2	Ética	40																																														
3	Justicia	40																																														
4	Integridad	40																																														
5		160																																														
EXPERIENCIA EN GENERAL <u>0</u> AÑOS EXPERIENCIA EN EL CARGO <u>0</u> MESES NIVEL ACADÉMICO <u>EGRESADO O ULTIMOS SEMESTRES</u> PROFESION <u>INGENIERIA MECANICA</u> FORMACION COMPLEMENTARIA: (SEMINARIOS / CURSOS) CAD 2D _____ CAD 3D _____ EXCEL _____ _____ _____ HORAS CAPACITACION NACIONAL 40 HORAS CAPACITACION INTERNACIONAL _____ IDIOMAS <u>INGLES TECNICO BASICO</u>		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">#</th> <th rowspan="2">COMPETENCIAS CONDUCTUALES</th> <th colspan="4">NIVELES</th> </tr> <tr> <th>A</th> <th>B</th> <th>C</th> <th>D</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>Adaptabilidad 10</td><td></td><td></td><td></td><td>X</td></tr> <tr><td>2</td><td>Trabajo en equipo</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td>Tolerancia a la presión</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>4</td><td>Orientación a resultados 10</td><td></td><td></td><td></td><td>X</td></tr> <tr><td>5</td><td>Responsabilidad</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>6</td><td>Autocontrol</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>	#	COMPETENCIAS CONDUCTUALES	NIVELES				A	B	C	D	1	Adaptabilidad 10				X	2	Trabajo en equipo					3	Tolerancia a la presión					4	Orientación a resultados 10				X	5	Responsabilidad					6	Autocontrol				
#	COMPETENCIAS CONDUCTUALES	NIVELES																																														
		A	B	C	D																																											
1	Adaptabilidad 10				X																																											
2	Trabajo en equipo																																															
3	Tolerancia a la presión																																															
4	Orientación a resultados 10				X																																											
5	Responsabilidad																																															
6	Autocontrol																																															
		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">#</th> <th rowspan="2">COMPETENCIAS TECNICAS</th> <th colspan="4">NIVELES</th> </tr> <tr> <th>A</th> <th>B</th> <th>C</th> <th>D</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>Autoaprendizaje 10</td><td></td><td></td><td></td><td>X</td></tr> <tr><td>2</td><td>Ser comunicativo, saber escuchar 10</td><td></td><td></td><td></td><td>X</td></tr> <tr><td>3</td><td>Destrezas y habilidades analíticas</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>4</td><td>Creatividad e iniciativa</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>5</td><td>Investigación y desarrollo lógico</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>6</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>	#	COMPETENCIAS TECNICAS	NIVELES				A	B	C	D	1	Autoaprendizaje 10				X	2	Ser comunicativo, saber escuchar 10				X	3	Destrezas y habilidades analíticas					4	Creatividad e iniciativa					5	Investigación y desarrollo lógico					6					
#	COMPETENCIAS TECNICAS	NIVELES																																														
		A	B	C	D																																											
1	Autoaprendizaje 10				X																																											
2	Ser comunicativo, saber escuchar 10				X																																											
3	Destrezas y habilidades analíticas																																															
4	Creatividad e iniciativa																																															
5	Investigación y desarrollo lógico																																															
6																																																
PRINCIPALES FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES Armado de carpetas Revisión de información del cliente Colaboración de preingenierías y data sheets Colaboración en solicitud de materiales		EDAD: DESDE 22 AÑOS HASTA 26 AÑOS SEXO: INDISTINTO																																														

CAPÍTULO VI

DESARROLLO DE COMPETENCIAS

6.1. EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

Para evaluar las competencias de cada colaborador se va a realizar:

- Evaluación de desempeño
- Assesment Center
- Pruebas psicotécnicas

El objetivo de aplicar tres técnicas es para asegurar la identificación de las competencias de cada colaborador y evitar que exista subjetividad en los resultados.

La forma de calificación propuesta para las tres técnicas es de manera cuantitativa, se lo hace con puntos desde el 1 hasta el 40, porque las competencias se componen de 4 niveles y se asignan una ponderación de diez opciones de puntaje para calificar cada competencia, de esta forma se hacen más amplias las alternativas de calificación y no se cierran tanto, y solo hasta 40 porque no es necesario aumentar más puntos para visualizar el desarrollo de cada competencia en los colaboradores, se asignan los puntos de manera ascendente quiere decir que mientras más alto el nivel mayor será la puntuación con límite de 40, se distribuyen los puntos de la siguiente forma:

- Nivel A: 31-40
- Nivel B: 21-30
- Nivel C: 11- 20
- Nivel D: 1-10

El objetivo de que se lo haga cuantitativamente es porque el área a evaluar es un área técnica que todos los profesionales son ingenieros técnicos, esto quiere decir que todo lo que se haga en palabras a ellos se les puede hacer una mejor interpretación en números.

Con los resultados de las evaluaciones se desarrollará plan de capacitación y plan de carrera para el departamento y fortalecer tanto el desempeño de los empleados como obtener mayor competitividad a nivel organizacional dentro del mercado metalmeccánico.

Es necesario mencionar que por pedido de la Gerencia General no se va a evaluar al Gerente Técnica.

6.2. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO BASADO EN COMPETENCIAS

En la evaluación de desempeño evalúa las competencias de cada colaborador basado en el diccionario elaborado para la Gerencia Técnica, tomando en cuenta los niveles para las competencias conductuales y técnicas, además solo en la evaluación de desempeño se van evaluar las competencias cardinales ya que el jefe inmediato es el que mejor conoce el comportamiento diario de cada colaborador.

Adicionalmente se determina fortalezas y debilidades de cada colaborador para poder ejecutar planes desarrollo en el área, de esta forma mejorar y reforzar el desempeño de los colaboradores de la Gerencia Técnica.

6.2.1. PROCESO DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Elaboración del formulario para aplicación de la evaluación de desempeño basado en competencias, Véase Figura 10, se establece la ponderación de puntos de 1-40 para los diferentes niveles de competencias y en las competencias cardinales se establece el nivel de frecuencia para cada competencia ya que las competencias cardinales se refleja más en las actividades diarias.

Competencias cardinales

- ✓ Siempre: 40
- ✓ Frecuente: 30
- ✓ A la mitad del tiempo: 20
- ✓ Ocasional: 10

Competencias técnicas y conductuales

- ✓ Nivel A: 31-40
- ✓ Nivel B: 21-30

✓ Nivel C: 11-20

✓ Nivel D: 1-10

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO BASADO EN COMPETENCIAS	
INFORMACIÓN GENERAL	
PERIODO EVALUADO:	
GERENCIA:	
EVALUADO	NOMBRE: _____
	FECHA DE INGRESO: _____
	CARGO: _____
EVALUADOR	NOMBRE: _____
	CARGO: _____
INSTRUCCIONES	
Teniendo en cuenta las competencias del diccionario califique de la siguiente forma:	
a. Lea detenidamente cada competencia y sus niveles	
b. En las competencias cardinales determine la frecuencia con la que cumple cada evaluado	
Siempre; Frecuente; La mitad de tiempo; ocasional	
c. Para las competencias conductuales y técnicas, determine un puntaje de acuerdo al nivel que se encuentra el evaluado, coloque una X en el nivel y en espacio de puntuación coloque la puntuación deseada	
d. El espacio de calificación es para uso exclusivo de Recursos Humanos	

COMPETENCIAS CARDINALES	Siempre 40	Frecuente 30	La mitad del tiempo 20	Ocasional 10	Puntuación/Calificación
Compromiso					
Ética					
Justicia					
Integridad					
TOTAL					

COMPETENCIAS CONDUCTUALES	Nivel A 31-40	Nivel B 21-30	Nivel C 11-20	Nivel D 1-10	Puntuación
Adaptabilidad al cambio					
Orientación a resultados					
Responsabilidad					
Tolerancia a la presión					
Autocontrol					
Trabajo en Equipo					
TOTAL					

COMPETENCIAS TECNICAS	Nivel A 31-40	Nivel B 21-30	Nivel C 11-20	Nivel D 1-10	Puntuación
Autoaprendizaje					
Ser comunicativo- Saber escuchar					
Destrezas y habilidades analíticas					
Creatividad e iniciativa					
Investigación y desarrollo lógico					
TOTAL					

TOTAL			
--------------	--	--	--

MEJORAMIENTO Y DESARROLLO PUNTOS FUERTES
PUNTOS DÉBILES
RECOMENDACIONES PARA EL MEJORAMIENTO
Firma del Evaluador _____ Fecha: _____
Firma del Evaluado _____ Fecha: _____

Figura 10. Evaluación del Desempeño por Competencias

Fuente: Elaborado por la autora

- Se informa al personal acerca de aplicación de la evaluación de desempeño basado en competencias, se explica que el jefe inmediato será el que evalúe cada competencia y dará un puntaje, también se indico que la evaluación se la hará junto con el evaluado. Véase Figura 11
- Se entrega los formularios a los evaluadores.

- Se capacita y concientiza a los evaluadores acerca de la responsabilidad de la evaluación de desempeño.
- Aplicación de la evaluación de desempeño basado en competencias de la Gerencia Técnica, se aplica a 12 colaboradores del área de de ingeniería Tabla 4 y a 5 colaboradores del área diseño. Tabla 5

Tabla 4: Listado de Personal del Área de Ingeniería

INGENIERÍA		
No.	Nombre	Cargo
1	BAUTISTA ALTA TANIA VERONICA	INGENIERA DE PRODUCTO JUNIOR
2	GUAMAN CASTILLO EDWIN EFRAIN	INGENIERO DE PRODUCTO SENIOR
3	JIMENEZ ACARO SERGIO WILLAN	INGENIERA DE PRODUCTO JUNIOR
4	OÑA RIVAS DANIEL MAURICIO	INGENIERA DE PRODUCTO JUNIOR
5	ORNA CHAVEZ JAVIER ENRIQUE	INGENIERA DE PRODUCTO JUNIOR
6	PEÑA ANDRADE CESAR ALEJANDRO	PASANTE
7	PINZON AVILA PEDRO DIOGENES	LIDER DE ESTRUCTURAS
8	POMA ORDOÑEZ DIEGO ALEXANDER	LÍDER DE RECIPIENTES DE PRESIÓN
9	REVELO GALARRAGA JAIRO PAUL	INGENIERA DE PRODUCTO JUNIOR
10	TIERRA CUNACHI JOSE LUIS	INGENIERA DE PRODUCTO JUNIOR
11	UBILLUS ARÉVALO JENNY CONSUELO	LÍDER CAD Y MISCELÁNEOS
12	VILLA OROZCO MARIANA ELIZABETH	INGENIERA DE PRODUCTO JUNIOR

Nota: Fuente: Elaborado por la autora. Se detalla los nombres del personal con sus respectivos cargos

Tabla 5: Listado de Personal del Área de Presupuestos

PRESUPUESTOS		
No.	NOMBRE	Cargo
1	CRUZ ATI DENYS JAVIER	INGENIERO DE PRESUPUESTOS JUNIOR
2	GUANO GUANO ÁNGEL DUVERLI	INGENIERO DE PRESUPUESTOS JUNIOR
3	GUERRERO TORRE PATRICIO RENE	JEFE DE PRESUPUESTOS
4	GUERRERO VALLEJO JORGE HERMEL	INGENIERO DE PRESUPUESTOS
5	LOPEZ LARA JORGE ALFONSO	INGENIERO DE PRESUPUESTOS JUNIOR

Nota: Fuente: Elaborado por la autora. Se detalla los nombres del personal con sus respectivos cargos



Figura 11. Fotografía Evaluación del Desempeño basado en Competencias.

Fuente: Elaborado por la autora

- Análisis de los resultados, en esta parte se analiza los resultados de la evaluación a nivel departamental. Véase Figura 12
- El resultado de las competencias cardinales es el siguiente:

- ✓ Compromiso: 370
- ✓ Ética: 510
- ✓ Justicia: 430
- ✓ Integridad: 480

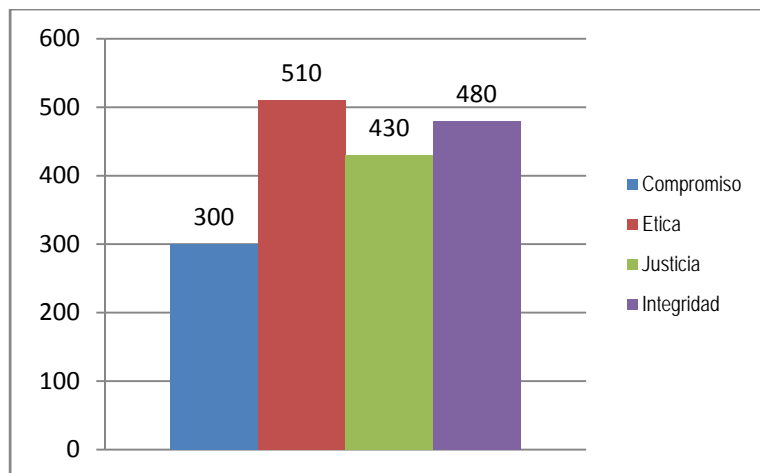


Figura 12. Demostración Gráfica de las Competencias Cardinales en la Evaluación del Desempeño

Fuente: Elaborado por la autora

En la evaluación de las competencias cardinales definidas por la Gerencia Técnica se obtiene que la competencia con más puntaje es la ética con 510 puntos, esto quiere decir que los colaboradores tienen principios y valores bien centrados en su desenvolvimiento dentro de la

organización, la competencia que sigue es la integridad con 480 puntos en esta parte los colaboradores actúan con honestidad en todas sus funciones inclusive en las más difíciles, luego esta la justicia con 430 puntos en esta competencia el personal hace lo correcto a pesar de que haya otros intereses ya sean personales o profesionales y por último esta el compromiso con 300 puntos, es la competencia con menor puntaje, esto quiere decir que los colaboradores no alcanzan a tener un verdadero sentido de pertenencia con la empresa, en parte se podría decir que no están motivados trabajando en la empresa.

Para hacer una relación se debe tomar en cuenta que el nivel máximo de puntaje para cada colaborador es de 160 puntos en las cuatro competencias y entre los 17 colaboradores 680 puntos, con esto se define que en las tres primeras competencias existe un puntaje bastante bueno sin embargo de debe trabajar para alcanzar el máximo puntaje, en la competencia de compromiso se debe motivar al personal para que los colaboradores se pongan la camiseta de la empresa.

El resultado de las competencias conductuales y técnicas es el siguiente: Figura 13

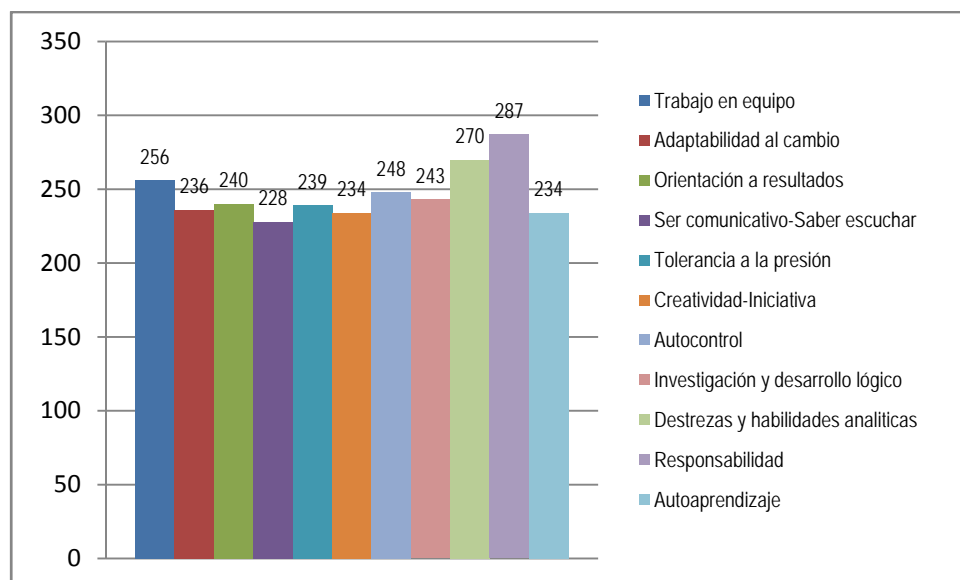


Figura 13. Demostración Gráfica de las Competencias Conductuales y Técnicas en la Evaluación del Desempeño.

Fuente: Elaborado por la autora

En la evaluación de desempeño por competencias las competencias que más destacan en la Gerencia Técnica son la responsabilidad con 287 puntos, cabe señalar que esta competencia se asocia con el compromiso en las competencias cardinales y el compromiso es la competencia con menos puntos esto tiene sentido ya que en las

competencias conductuales se evalúa por niveles y se necesita alcanzar cierto puntaje en cada perfil que en la cardinales el puntaje máximo es de 40 puntos, entonces quiere decir que los colaboradores tiene el sentido de responsabilidad dentro de los niveles para los diferentes perfiles, luego esta la competencia destrezas y habilidades analíticas con 270 puntos esto significa que los colaboradores tienen capacidad analizar y resolver problemas que se presentan de acuerdo al cargo que ocupa y funciones asignadas, la tercera competencia que tiene el mejor puntaje es trabajo en equipo con 256 puntos, quiere decir que las personas que tienen más tiempo en la organización manejan el trabajo en equipo y al mismo tiempo integran a los colaboradores que están empezando su vida profesional.

En general las competencias tienen un promedio de 247 puntos, el personal debe seguir desarrollando sus competencias para un mejor desempeño laboral en la organización.

Además cabe señalar que en el formulario diseñado para esta evaluación hay un espacio designado para que el jefe inmediato coloque fortalezas, debilidades y recomendaciones.

6.3. ASSESMENT CENTER

El Assesment Center está considerado una de las herramientas más útiles para evaluar los comportamientos de las personas basada en múltiples estímulos, en el proyecto se va aplicar esta herramienta para evaluar las diferentes competencias actuales de los cargos.

Para el Assesment Center se trabajar con las 17 personas de la Gerencia Técnica esto quiere decir que se unirán las áreas de presupuestos y diseño.

6.3.1. PROCESO DEL ASSESMENT CENTER

- Análisis de los perfiles, se identifica las diferentes competencias a evaluar en los cargos, en el assesment se va evaluar las competencias conductuales y técnicas que se crearon en el diccionario con sus cuatro niveles cada una.
- Selección de los diferentes ejercicios, se eligen los ejercicios que se consideran mas adecuados, para que los evaluados puedan mostrar las capacidades requeridas. Los ejercicios seleccionados son los siguientes:

1. El día del fin del mundo

Esquema: Los participantes se reunirán en grupos de cuatro personas.

Competencias a evaluar: Trabajo en Equipo y Adaptabilidad al cambio

Tiempo: 40 minutos

Desarrollo: Imaginamos que se ha logrado determinar la fecha del día del fin del mundo. Imaginamos que no va a ser un fin catastrófico no caótico; sencillamente a las 12h00 de ese día, como si se apagara la energía eléctrica de una casa, se va a apagar la energía de la vida en el mundo, sin explosiones, ni guerras, ni estallidos cósmicos o nucleares.

Los participantes de la actividad saben la fecha con exactitud, pero el resto de la humanidad la desconoce. Dicha fecha se sitúa en un mes a partir del momento del comienzo del ejercicio.

La tarea a realizar consiste en planificar las actividades individuales y grupales que se podrían llevar a cabo durante ese mes a partir de diferentes objetivos o propósitos posibles.

Se determina un tiempo personal para pensar el plan de forma individual y ayuda a formar los grupos que se integrarán con 5 personas cada uno.

Cada grupo recibe un papel afiche de manera que pueda hacer un esquema visual de la planificación del mes.

Después del trabajo grupal, se realizará la puesta en común de opiniones y criterios a través de la exposición de los afiches realizados y el comentario de un vocero grupal sobre las coincidencias y diferencias.

2. Vende lo invendible

Esquema: Los participantes se reunirán en grupos de cuatro personas.

Competencias a evaluar: Orientación a resultados

Tiempo: 40 minutos

Desarrollo: Se les indica a los participantes que cada grupo debe vender productos muy complicados al auditorio, productos que salieron con avería, pero se importó un gran lote, por lo tanto, hay que vender.

Se hacen papelitos con los productos a ser vendidos para los grupos y se hace escoger al azar.

Los productos son: desodorante con olor a cebolla, pasta dental con sabor a ajo, shampoo con olor thiñer y crema corporal con olor a bacalao.

Se determina 10 minutos por grupo para exponer su producto y venderlo ante el auditorio.

3. Venta de barcos

Esquema: Los participantes se reunirán en dos grupos uno de 8 y otro de grupo de 9.

Competencias a evaluar: Ser comunicativo-saber escuchar y tolerancia a la presión.

Tiempo: 30 minutos

Desarrollo: Se divide al grupo en 2 y se les indica que cada grupo e una empresa constructora de barcos y que debe venderlos a unos inversionistas chinos, tomando en cuenta que los inversionistas escogerán la empresa que reúna 3 condiciones:

- ✓ Que presente la mayor cantidad de barcos.
- ✓ Los más bonitos
- ✓ Los más estables

Además el evaluador asumirá el papel de cliente difícil presionando a los candidatos y cuestionando su producto y servicio.

Cada grupo tendrán 10 minutos para hacer los barcos y 5 minutos para la exposición de los trabajos.

4. Clínica de atención al cliente

Esquema: Los participante se reunirán en grupos de 4 personas.

Competencias a evaluar: Creatividad-Iniciativa y autocontrol.

Tiempo: 20 minutos

Desarrollo: Se hace una clínica de atención al cliente en donde el evaluador deberá realizar cuestionamientos serios al servicio que recibió como:

- ✓ Me dio mal el vuelto, seguro me lo dio mal a propósito, se quiso pasar de vivo.
- ✓ Me dio mal la orden, me hace para el tiempo, no me puso atención cuando le hice el pedido, ahora me toca esperar de nuevo ya se acabaron las presas que me gustan.
- ✓ Quiero que me anule la orden porque me arrepentí de pedir eso quiero otra cosa.
- ✓ No me gusta el sabor de esta comida, parece guardada, está mantecosa y se nota mal cocida.
- ✓ Quiero hablar con el administrador del local, usted tiene una actitud que no me gusta.
- ✓ Que lento el servicio, ya no quiero nada, ya tengo que volver a trabajar y a éste paso llego atrasada, devuélvame mi plata.

5. Centro de negocios

Esquema: Se divide al grupo en 2

Competencias a evaluar: Investigación y desarrollo lógico enfocado a nuevos productos o resultados

Tiempo: 40 minutos

Desarrollo: Se indica a cada grupo que es una empresa constructora y que cada empresa debe construir una maqueta (que se pare sola) de un centro de negocios, ya que nos inversionistas chinos están interesados en comprar. Véase Figura 14 y Figura 15

En su presentación deberán incluir las fortalezas y debilidades del proyecto.

Posteriormente se abrirá un debate para que cada empresa pueda cuestionar a su competencia.

6. Pescando

Esquema: Se divide en dos grupos.

Competencias a evaluar: Destrezas y habilidades analíticas.

Tiempo: 30 minutos

Desarrollo: Se pone una soga en el piso en forma de círculo y en el interior se ponen 8 peces de cada color excepto amarillos que pondremos el doble de peces, es decir 16.

Se entrega una piola con un clip a los participantes para que armen una caña de pescar.

Se les asigna uno color de peces para cada participante Tabla 6, Tabla 7, esto quiere decir que cada participante debe pescar el color de peces asignados.

Se da la siguiente instrucción: “Soy el jefe, no me gustan las preguntas, les diré una sola vez: Van a pescar, el objetivo es alcanzar el mayor número de puntos y se muestra el siguiente cuadro:

Tabla 6: Listado de los participantes del grupo No. 1 del ejercicio

GRUPO 1				
Pescador	Pesca	Puntos	No. Peces	Total
Tania	Rojo	10		
Edwin	Azul	10		
Sergio	Naranja	10		
Daniel	Morado	10		
Javier	Verde	10		
Cesar	Rosado	10		
Pedro	Café	10		
Diego	Celeste	10		
	Amarillo	30		

Nota: Fuente: Elaborado por la autora. Según el ejercicio se asigna un color para cada participante a excepción del color amarillo.

Tabla 7: Listado de los participantes del grupo No. 2 del ejercicio

GRUPO 1				
Pescador	Pesca	Puntos	No. Peces	Total
Jorge G.	Rojo	10		

José Luis	Azul	10		
Jenny	Naranja	10		
Mariana	Morado	10		
Dennys	Verde	10		
Ángel	Rosado	10		
Jorge L.	Café	10		
Diego	Celeste	10		
Patricio	Negro	10		
	Amarillo	30		

Nota: Fuente: Elaborado por la autora. Según el ejercicio se asigna un color para cada participante a excepción del color amarillo.

Normalmente los participantes pescan el color que se les asignó sin tener en cuenta que el objetivo era alcanzar el mayor número de puntos y por ende pescar los amarillos.

Se analiza porqué no pescaron amarillos o porqué si lo hicieron.

7. Armar cuadrado

Esquema: Todo el grupo

Competencias a evaluar: Responsabilidad

Tiempo: 10 minutos

Desarrollo: Se del venda los ojos a los participantes y se le entrega una parte de la soga indistintamente.

Se les pide que armen un cuadrado en el menor tiempo posible haciendo uso de la soga.

8. Asociación de imágenes

Esquema: Todo el grupo

Competencias a evaluar: Autoaprendizaje

Tiempo: 10 minutos

Desarrollo: Se ponen sobre una mesa muchas imágenes cortadas de revistas, entre estas se coloca imágenes de libros técnicos y se pide a los participantes que seleccionen 5 con las que más se identifiquen y de detalle frente a otros porqué las selecciono

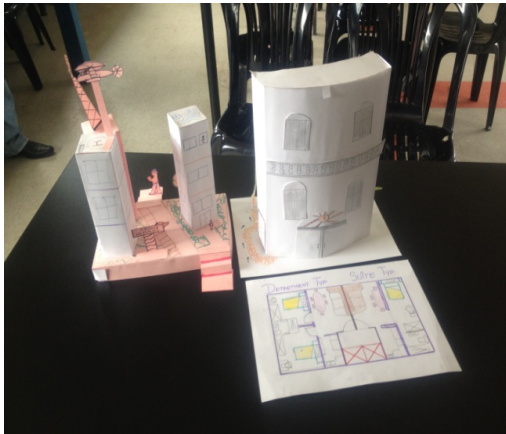


Figura 15. Proyectos de Edificios
Fuente: Elaborado por la autora



Figura 14. Exposiciones
Fuente: Elaborado por la autora

- Grupo de evaluadores-observadores, para el grupo de evaluadores se solicita la colaboración de tres personas externas de la organización para tener mejores resultados y no exista subjetividad al momento de calificar.
- Capacitación de evaluadores, se explica a detalle las competencias a evaluar de acuerdo al diccionario, se indico la manera que se va calificar cada competencia a cada participante, se va a entregar a cada evaluador un formato en el que se detalla la actividad que se va a realizar y la competencias a evaluar por ejercicio con los nombres de los participantes, por lo tanto habrá una calificación que va desde el 1 al 40, los evaluadores asignaran un puntaje de acuerdo a lo observado.
- Recolección y registro de datos, para la recolección de datos se diseña un formato para entregar a los evaluadores y poder calificar a los participantes.

ASSESSMENT CENTER												
GERENCIA TÉCNICA												
No.	Participantes	El día del fin del mundo		Vende lo invendible	Venta de barcos		Clínica de atención al cliente		Centro de negocios	Pescando	Armar cuadrado	Asociación de imágenes
		Trabajo en equipo 1-40	Adaptabilidad al cambio 1-40	Orientación a resultados 1-40	Ser comunicativo- Saber escuchar 1-40	Tolerancia a la presión 1-40	Creatividad- Iniciativa 1-40	Autocontrol 1-40	Investigación y desarrollo lógico 1-40	Destrezas y habilidades analíticas 1-40	Responsabilidad 1-40	Autoaprendizaje 1-40
1	BAUTISTA ALTA TANIA VERONICA											
2	GUAMAN CASTILLO EDWIN EFRAIN											
3	JIMENEZ ACARO SERGIO WILLAN											
4	OÑA RIVAS DANIEL MAURICIO											
5	ORNA CHAVEZ JAVIER ENRIQUE											
6	PEÑA ANDRADE CESAR ALEJANDRO											
7	PINZON AVILA PEDRO DIOGENES											
8	POMA ORDÓÑEZ DIEGO											

	ALEXANDER											
9	REVELO GALARRAGA JAIRO PAUL											
10	TIERRA CUNACHI JOSE LUIS											
11	UBILLUS AREVALO JENNY CONSUELO											
12	VILLA OROZCO MARIANA ELIZABETH											
13	CRUZ ATI DENYS JAVIER											
14	GUANO GUANO ANGEL DUVERLI											
15	GUERRERO TORRE PATRICIO RENE											
16	GUERRERO VALLEJO JORGE HERMEL											
17	LOPEZ LARA JORGE ALFONSO											

- Análisis de resultados, Figura 16, en el Assesment Center se analiza los resultados de cada observador, los observadores asignan el puntaje definitivo a cada competencia para cada participante, se suma el puntaje de cada participante para sacar el total de puntos por cada competencia de la Gerencia Técnica y se obtiene la siguiente información:

- ✓ Trabajo en Equipo: 258
- ✓ Adaptabilidad al cambio: 242
- ✓ Orientación a resultados: 253
- ✓ Ser comunicativo-Saber Escuchar: 204
- ✓ Tolerancia a la presión: 213
- ✓ Creatividad-Iniciativa: 205
- ✓ Autocontrol: 223
- ✓ Investigación y desarrollo lógico: 203
- ✓ Destrezas y habilidades analíticas: 257
- ✓ Responsabilidad: 294
- ✓ Autoaprendizaje: 233

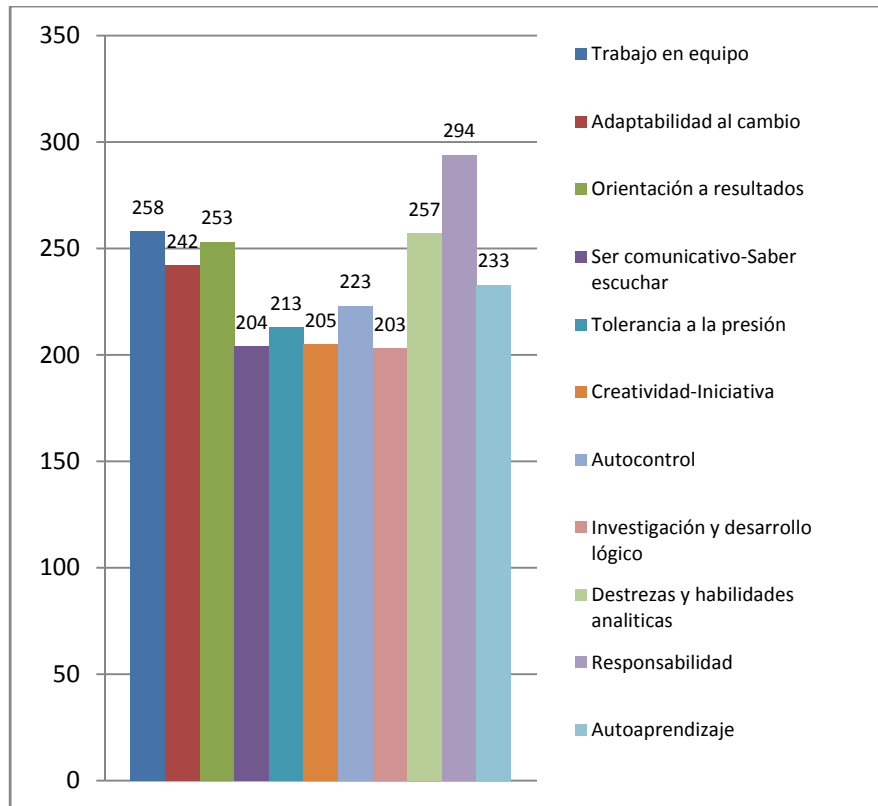


Figura 16. Demostración Gráfica de las Competencias Conductuales y Técnicas en el Assesment Center

Fuente: Elaborado por la autora

En esta parte se realiza un análisis general de las competencias de la Gerencia Técnica y en la parte del informe final se hará el análisis para cada colaborador.

En los resultados tenemos las competencias que más predominan con los puntajes más altos son: la responsabilidad con 294 puntos, esto quiere decir que las personas están comprometidas con el trabajo que realizan, luego esta la competencia de trabajo en equipo con un total de 258 puntos, quiere decir que definen las metas del equipo, la competencia de destrezas y habilidades analíticas con 257 puntos, quiere decir que los colaboradores están en la capacidad de resolver los problemas en relación a sus funciones.

Anteriormente se ha hecho un análisis de las tres mejores competencias a nivel departamental, aunque todas las competencias tienen un promedio en puntaje de 235 puntos, esto quiere decir que los colaboradores deben trabajar en mejorar su nivel de competencias.

Cabe señalar que los puntajes de las competencias debería alcanzar un mejor nivel, por lo tanto se debe impartir capacitación para mejorar y desarrollar las competencias

6.4. PRUEBA PSICOTÉCNICAS

Las pruebas psicotécnicas son otra herramienta para medir competencias que tiene cada colaborador, por este motivo se considero relevante aplicar también las pruebas psicotécnicas al personal de la Gerencia Técnica.

Con las pruebas psicotécnicas se mide las competencias conductuales y las competencias técnicas, lo que se pretende es reforzar los resultados del nivel de competencias que tiene cada colaborador.

6.4.1. PROCESO DE PRUEBAS PSICOTÉCNICAS

- Se selecciona las pruebas que se van a aplicar para medir las diferentes competencias, se realizó una meticulosa búsqueda de pruebas en internet y otras pruebas se tomaron del software de la empresa, el motivo de hacerlo de esta manera es para reducir costos ya que comprar una batería de pruebas que se necesitan resulta costoso y además no existen todas las pruebas requeridas

en un solo software, la selección de pruebas se lo hizo con la colaboración del Jefe de Recursos Humanos de la organización.

✓ **Adaptabilidad al cambio:** Se seleccionó esta prueba ya que en las 15 preguntas existe bastante coherencia con la competencia que se quiere medir, además el detalle de los resultados es bastante explícito, también se consideró que la prueba es aplicable para diferentes niveles de cargos, se lo hizo de esta manera ya que es una primera vez que se está midiendo competencias en la empresa.

ADAPTABILIDAD AL CAMBIO

Seleccione las respuestas que se adapten a usted teniendo en cuenta las siguientes consideraciones:

1. No hay respuestas correctas o incorrectas, solo responda a lo que se aplique a su caso.
2. Se lo más honesto posible al responder al test.

Recuerde que la información de este test será manejada de acuerdo a nuestra política de confidencialidad.

1. **Me gusta cuando mi vida**

- a. Es tranquila y sin sobresaltos
- b. Es agitada e impredecible
- c. Una mezcla de las anteriores

2. **Habitualmente, mis pensamientos sobre el futuro son:**

- a. Algo angustiante, me genera ansiedad pensar que las cosas pueden empeorar
- b. Tranquilos, a veces me preocupa lo que viene, pero creo que todo va a ir bien
- c. Muy optimistas, creo que siempre el mañana será mejor

3. **Ante los cambios, creo que mis recursos:**

- a. Son suficientes para permitirme adaptarme a los mismos
- b. Son escasos pues he hecho mucho tiempo no me capacito
- c. Son malos pues mis compañeros no me ayudan

4. **Cuando las cosas se vuelven confusas en mi vida, yo:**

- a. Trato de reencontrar mi centro y mis valores y actúo sobre ellos
- b. Procuero calmarme y pensar en que hacer
- c. Me angustio mucho y no muy bien que hacer o hacia donde ir

5. **Cuando mi vida pasa por cambios, mis pensamientos son:**

- a. Positivos, creo que puedo aprender de ellos
- b. No da miedo pero creo que puedo hacerlo bien
- c. Agresivos pues generalmente me resisto a los nuevos

6. **Mis ciclos de sueño son:**

- a. Muy regulares, duermo bien y descanso

- b. Muy irregulares, habitualmente me cuesta trabajo dormir y despertar y siento que no descanso.
- c. A veces regulares, a veces no tanto, depende del nivel de presión que tenga.

7. Cuando no se que tipo de cambios vienen, yo:

- a. Me molesto, reclamo información y espero para saber que hacer
- b. Pregunto a los involucrados en el proceso para tener mas datos
- c. Espero para que la información fluya y conocer mas

8. Es común que mi estado de ánimo sea:

- a. Estable, habitualmente de buenas
- b. Suelo enojarme a veces, pero en general me siento bien
- c. No muy estable, a veces puedo estallar por algo pequeño

9. En mi equipo de trabajo, el cambio es

- a. Una oportunidad de unión
- b. Una manera de atacarnos y descalificar el trabajo de los demás
- c. Cada quien hace su trabajo y cuida sus intereses

10. Para construir recursos ante el cambio yo:

- a. Refuerzo mi red de apoyo de familiares, amigos y compañeros de trabajo
- b. Me centro en mi trato de hacerlo a mi modo
- c. Busco opiniones de la gente que piensa similar a mi

11. Cuando hay una discusión yo:

- a. Suelo mantener la calma y trato de negociar
- b. Trato de entender lo que el otro me esta diciendo, pero no siempre puedes llegar a acuerdos.
- c. Exploto con facilidad o abandono la pelea en cuanto puedo

12. Cuando me dicen que habrá cambios en la empresa, yo:

- a. Me siento algo inquieto
- b. Me pregunto que será lo que viene y parte me tocara hacer a mi
- c. Pienso en las dificultades que eso traerá

13. Creo que el Balance Vida-Trabajo es:

- a. Una necesidad
- b. Algo que busco siempre, aunque es difícil conseguir
- c. Una moda pasajera que solo quita horas productivas

14. Creo que la forma en la que hago las cosas es:

- a. La correcta
- b. La incorrecta
- c. Una de las formas de hacerlo

15. Habitualmente yo:

- a. Veo el panorama completo
- b. Trato de entender las cosas que veo, cambiando de punto de vista cuando puedo
- c. Pienso en lo relacionado con mi área o mi núcleo para saber si me conviene o no algo

✓ **Orientación a resultados:** Esta prueba se obtiene del software de la empresa, ya que los resultados son bastante confiables, ya que han sido aplicados en otros subsistemas de recursos humanos de la empresa con excelente resultados.

ORIENTACION A RESULTADOS

1. ¿Tienes claras las metas que quieres alcanzar en tu trabajo?
Muy claras
Medianamente claras
Nada claras
2. ¿Haces las cosas lo mejor que puedes?
Solo algunas veces
Siempre
Hago apenas lo necesario
3. ¿Recibes reconocimiento por hacer bien tu trabajo?
Si
A veces
Nunca
4. ¿Tu esfuerzo no se ve bien recompensado por medio del logro de las metas que te haz propuesto?
No me fijo
Pocas veces
Usualmente
5. ¿Sientes que las personas cercanas a ti se interesan por lo que haces?
Si
Muy poco
No
6. ¿Experimentas crecimiento personal a través de tu labor regular?
Ninguno
Definitivamente
Un poco
7. ¿Estás orgulloso de los aportes que haces en tu trabajo?
Todo el tiempo
En ocasiones
Nunca
8. ¿Sientes que tu actividad te lleva por el camino del éxito?
Totalmente
Sólo cuando alguien me lo dice
Siento que no lograré el éxito
9. ¿Te sientes bloqueado o atascado en tu actividad?
Si
Con frecuencia
No

10. ¿Sientes que tu nivel de energía es siempre alto?

Si

Siento cansancio y me cuesta recuperar mi energía?

No tengo ganas de trabajar

✓ **Responsabilidad:** Esta prueba también se obtiene del software de la empresa, ya que son 5 preguntas bastante sustentables para la evaluación de esta competencia ya que tiene alternativas de respuesta con suficiente argumento para evaluar esta competencia.

REONSABILIDAD

1. Cuando alguien le encarga una actividad

- a. Piensa en las consecuencias ya sean positivas o negativas que esta le traerá, muchas veces piensa que no será capaz de hacerla y si no le insisten tiende a rechazarla. Y en caso de aceptarla, se asesora sobre lo que debe hacer y cómo hacerlo.
- b. Usted decide que si es capaz de realizarla sin pensar tantas cosas, y procura terminarla dentro del tiempo establecido
- c. Acepta sin pensar muchos detalles, y piensa que todo se solucionará, aunque en otras ocasiones no se haya resuelto satisfactoriamente otras tareas ya establecidas

2. Cuando algo sale mal

- a. Tiende a sentir que usted es el culpable
- b. Piensa si la culpa la pudo tener usted o no. A veces piensa que es usted el que ha fallado y otras que ha sido la mala suerte que lo agobia, y en otras ocasiones, que ha sido el mal trabajo de otras personas, pero en general cree que es una combinación de todas estas razones.
- c. Casi siempre o siempre termina dándose cuenta que ha sido por culpa de otros o de la mala suerte

3. Cuando tiene que realizar una actividad que implica mucha responsabilidad

- a. Se angustia, pensando que puede tener muchas dificultades y cree que es incapaz el poder hacerla
- b. Usted no se preocupa mucho, tiende a estar tranquilo y procura que todo salga lo mejor posible
- c. Lo hace así nada más, y piensa que estas cosas se realizan por si solas

4. Si le proponen algún ascenso o puesto mejor pero que requiere más responsabilidad

- a. No se alegra, y se pone a pensar en que podría ser muy difícil, a lo cual en algunos casos surge angustia y miedo
- b. Acepta fácilmente, aunque comienza a preocuparse sobre como va a desempeñar ese trabajo
- c. Acepta con facilidad, y sin vacilar

5. Cuando tiene que hacer una actividad en un plazo muy limitado

- a. Usted se angustia pensando que no va a lograr terminar esa actividad, le pasa esto con mucha frecuencia, aunque siempre termine solucionándolo a tiempo
- b. Usted se organiza para poder terminarlo a tiempo, y suele conseguir fácilmente sin tener una obsesión
- c. Usted se da cuenta que lo podrá hacer sin problemas, aunque algunas veces se le pasa por despiste, o porque surgen aspectos no considerados

✓ **Tolerancia a la presión:** Esta prueba se obtuvo del internet, se consideró que las 30 preguntas son adecuadas para medir esta competencia ya que están enfocadas no solo a lo laboral sino a lo personal y la presión si se sabe manejar se lo hace en los dos escenarios.

TOLERANCIA A LA PRESION

1. ¿Qué crees que es lo más beneficioso para reducir el estrés y relajarte después de un día de trabajo especialmente duro?
 - a. Un par de horas durmiendo en mi sillón favorito
 - b. Beber alguna bebida alcohólica
 - c. Comer una tableta de chocolate
2. ¿Crees que la vida moderna produce más estrés que la vida hace unos 40 años?
 - a. Sí
 - b. No
 - c. Quizás
3. ¿Cómo de importante es para ti la necesidad de triunfar?
 - a. Muy importante
 - b. Bastante importante
 - c. No es algo en lo que piense mucho
4. ¿Alguna vez has dañado algo debido a que te sentías bajo presión?
 - a. No he dañado nada en realidad, pero sí he hecho cosas como colgar el teléfono con un golpe brusco
 - b. No
 - c. Sí
5. ¿Crees que los demás piensan de ti que eres una persona capaz de mantener la calma en una situación de crisis?
 - a. No lo creo

- b. Sí, creo que los demás me ven así
- c. A veces, pero a menudo una persona que mantiene la calma en una crisis es que no es del todo consciente de la situación
6. ¿Te motiva el hecho de tener una fecha límite para terminar un trabajo?
- a. No, pero tener una fecha límite es un mal necesario que tenemos que afrontar la mayoría
- b. No, creo que las fechas límite son una preocupación y prefiero poder ir a mi propio ritmo
- c. Sí, creo que trabajo bien bajo presión
7. ¿Cuántas veces te has tomado unos días libres en el trabajo debido al estrés?
- a. Nunca
- b. Dos veces o menos
- c. Más de dos veces
8. Repentinamente te piden que cuides de tus tres indomables sobrinos durante un fin de semana debido a una crisis familiar. ¿Cómo te sientes al respecto?
- a. Aceptaría el reto
- b. Sólo pensarlo me parecería tan horrible que seguramente intentaría escabullirme
- c. Me preocuparía
9. ¿Te sucede que algunas pequeñas cosas, casi insignificantes, te hacen sentir mal?
- a. A veces
- b. Con frecuencia
- c. Rara vez o nunca
10. ¿Cómo te sientes respecto a tener que utilizar la tecnología?
- a. Bastante indiferente. Si tengo que usar tecnología por mi trabajo, por ejemplo, es algo que puedo afrontar
- b. Me preocupa un poco
- c. Es algo que me gusta y encuentro interesante
11. ¿Tienes amigos en los que confías plenamente y con quienes puedes hablar durante las malas rachas?
- a. En realidad no
- b. Sí
- c. Tal vez
12. ¿Crees en la necesidad de empujarte a ti mismo más y más duro?
- a. Sí, es el mejor modo de tener éxito en la vida
- b. No, la vida es demasiado corta
- c. A veces

13. ¿Qué sientes respecto a tener varias tareas en marcha al mismo tiempo?
- a. No me molesta
 - b. Prefiero una tarea cada vez
 - c. Prefiero tener varias tareas en marcha al mismo tiempo
14. ¿Cuál es para ti el principal propósito de los fines de semana?
- a. Un tiempo para darme un descanso mental y emocional
 - b. Un tiempo en el que no tengo que trabajar tan duro, pero no desconecto totalmente del trabajo
 - c. Un tiempo en el que puedo estar más con mis amigos y familia
15. Cuando tu casa está siendo decorada o cuando estás experimentando cualquier otra alteración, ¿cómo te sientes?
- a. No me molesta demasiado, dado que estas cosas han de hacerse
 - b. Estoy algo nervioso hasta que se termina, sobre todo si perturba mi rutina
 - c. Me siento contento y a veces entusiasmado, dependiendo de lo que se esté haciendo
16. ¿Has tomado algún tipo de medicación para aliviar el estrés?
- a. Nunca
 - b. Ocasionalmente
 - c. Más que ocasionalmente
17. ¿Hablas de tus sentimientos con otras personas?
- a. Ocasionalmente
 - b. Rara vez o nunca
 - c. Más que ocasionalmente
18. ¿Con qué frecuencia te enfadas contigo mismo si cometes un error o las cosas no salen como esperabas?
- a. Ocasionalmente, como la mayoría de la gente
 - b. Seguramente más que la mayoría de la gente
 - c. Seguramente menos que la mayoría de la gente
19. ¿Crees que el mundo en que vivimos es ahora más competitivo que nunca?
- a. Sí Mucho
 - b. No más competitivo de lo que ha sido siempre
 - c. Diría que el mundo moderno es algo más competitivo que hace una generación, más o menos
20. ¿Con qué frecuencia piensas que la presión de alguna cosa te va a hacer estallar la cabeza?
- a. Ocasionalmente

- b. Con más frecuencia de lo que me gustaría
- c. Rara vez o nunca

21. ¿Has sentido alguna vez estrés debido a la presión de hacer un examen?

- a. No
- b. Sí
- c. Encuentro algo estresante hacer exámenes, pero no más que la mayoría de la gente

22. ¿Tu salud se ha visto afectada alguna vez debido a la muerte o enfermedad de un ser querido?

- a. No, lo he afrontado y he sufrido como cualquiera lo haría, pero mi salud no se ha visto afectada
- b. No, pero tal vez suceda en el futuro, realmente no lo sé
- c. Sí

23. ¿Qué es más probable que sientas cuando estás en un atasco de tráfico?

- a. Frustración
- b. Ira
- c. Aburrimiento

24. ¿Alguna vez te sientes estresado al pensar que tienes que hacer pequeñas tareas domésticas como fregar los platos?

- a. No estresado, aunque esas tareas a veces son un fastidio
- b. Nunca
- c. Sí

25. ¿Qué piensas del uso de terapias alternativas, como acupuntura u otras, para aliviar el estrés?

- a. No estoy seguro, quizás es algo que podría considerar si fuera necesario
- b. No es algo que utilizaría
- c. Creo que pueden ser de gran ayuda

26. ¿Sientes más presión o menos conforme pasan los años?

- a. Menos
- b. Más
- c. La misma

27. ¿Cómo de fácil te resulta desconectar, sacar algo totalmente de tu cabeza y relajarte?

- a. Me resulta casi o totalmente imposible
- b. Me resulta bastante fácil
- c. Unas veces me resulta más fácil que otras

28. ¿Con qué frecuencia se ha visto afectada tu vida personal debido al estrés o presión del trabajo?

- a. No más de un par de veces
- b. Más que un par de veces
- c. Nunca

29. ¿Te has sentido estresado alguna vez por tener que dejar de tomar algo como cafeína o nicotina?

- a. No, excepto algunos síntomas por la abstinencia
- b. Sí
- c. No

30. ¿Cómo te sentirías al tener que hacer un traslado a otra casa?

- a. Es una tarea abrumadora, que desearía evitar a toda costa
- b. Mucho trabajo duro, pero por lo general, algo que planear y hacer con ilusión
- c. Me gusta la casa donde vivo ahora aunque un traslado podría tener

✓ **Autocontrol:** Para evaluar ésta competencia se seleccionó un test del internet, se analizó que las 20 preguntas evalúan el control de la emociones negativas en diferentes circunstancias y justamente eso se quiere medir.

AUTOCONTROL

	Si	No	?
1. ¿Suele pensar detenidamente lo que es más conveniente antes de tomar una decisión?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. ¿A menudo dice cosas de las que luego se arrepiente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Cuando está enfadado por algo, ¿lo paga con el primero que está al lado?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. ¿Con frecuencia tiene “explosiones” de mal genio?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. ¿Hay muchos comportamientos de los que, poco después, se arrepiente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. ¿Cuando está enfadado con alguien por algo que esta persona ha hecho, ¿sabe esperar el momento más oportuno para hablar de lo sucedido?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. ¿A veces tiene comportamientos violentos (verbales o físicos) que a usted mismo le sorprenden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Cuando usted está inquieto o preocupado por algo, ¿es capaz de escuchar lo que le dicen los demás?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. En general, ¿es una persona impaciente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Cuando se enfada, ¿se altera mucho?
11. ¿Se pone usted violento cuando bebe “algunas copas”?
12. Si acude a un casino, ¿le resulta fácil dejar de jugar cuando va ganando bastante, o cuando va perdiendo más dinero del que había previsto?
13. ¿En algunas ocasiones piensa que lo mejor que se podría hacer con ciertas personas es tratarlas con indiferencia?
14. Cuando se dirige a usted con cierta agresividad, aunque sin peligro, ¿reacciona también agresivamente?
15. ¿Cuando algo le gusta mucho, tiende a comprarlo sin tener casi en cuenta lo necesario que le resulta o su situación económica?
16. ¿Hay ocasiones en que no sabe por qué hizo esto o aquello?
17. ¿Controla adecuadamente su sexualidad?
18. ¿A veces come o bebe de un modo descontrolado?
19. ¿Se ve envuelto usted sin razón en situaciones peligrosas o muy arriesgadas con cierta frecuencia?
20. ¿De repente siente “arrebatos” de afecto hacia alguien sin que haya ocurrido nada especial que lo justifique?

✓ **Trabajo en equipo:** Esta prueba se obtiene del software de la empresa, son 28 preguntas basadas en un análisis de la capacidad de trabajar en equipo

TRABAJO EN EQUIPO

1. Se pierde menos tiempo haciendo lo correcto que esperando a que todos se pongan de acuerdo.
 Si. No
2. Trabajo fácilmente con personas con puntos de vista diferentes al mío.
 Si. No.
3. Frecuentemente encuentro que no estoy de acuerdo con los demás.
 Si. No
4. Se logra un objetivo más eficazmente al combinar diversas habilidades personales contrapuestas pero convergentes.
 Si. No

5. Rectifico con facilidad si alguien me muestra que estaba equivocado.
 Si. No
6. Crear un todo que sea mayor que la suma de sus partes es perfectamente factible.
 Si. No
7. Es mejor no discutir con los demás, si dejan de hacer algo, hacerlo uno mismo.
 Si. No
8. Siempre se debe dar el crédito a quien lo merece sin importar las circunstancias.
 Si. No
9. Es mejor trabajar solo y así evitar cualquier conflicto.
 Si. No
10. Me muestro paciente para con las demás personas.
 Si. No
11. Me muestro tolerante y comprensivo si alguien comete algún error.
 Si. No
12. Cuando alguien hace algo bien, se lo hago saber.
 Si. No
13. Me molesta cuando otros no aprueban mis acciones.
 Si. No
14. Siempre doy las gracias.
 Si. No
15. ¿Se siente incómodo al trabajar con personas con personalidad distinta a la suya?
 Si. No
16. Considero diferentes opiniones antes de tomar una decisión.
 Si. No
17. Soy capaz de renunciar a mi espíritu competitivo de vez en cuando y de desarrollar habilidades cooperativas.
 Si. No
18. Casi siempre tengo la razón.
 Si. No
19. No me gustan los equipos porque alguien más siempre se lleva el crédito.
 Si. No
20. Se pierde mucho tiempo organizando la gente, es mejor no perder tiempo y enfrentar la tarea sólo.
 Si. No

21. ¿Considera que es más fácil lograr un objetivo si se trabaja en conjunto?
 Si. No
22. Sólo se puede estar seguro de que algo está bien hecho si lo hace uno mismo.
 Si. No
23. Respeto siempre los puntos de vista ajenos aun cuando no los comparto.
 Si. No
24. ¿Se responsabiliza por las decisiones tomadas por sus colaboradores, a pesar de que no sean las más acertadas?
 Si. No.
25. ¿Ha evitado alguna vez enfrentarse a las consecuencias cuando han sido negativas?
 Si. No.
26. ¿Se da crédito por los resultados obtenidos en conjunto?
 Si. No.
27. ¿Cuando surge algún problema con uno de sus colaboradores, evita discutirlo frente a los demás?
 Si. No.
28. Es importante para mí motivar a mis compañeros.
 Si. No

✓ **Autoaprendizaje:** En éste test se encontraron preguntas que van acorde con la medición de ésta competencia, ya que se obtuvieron resultados relacionados a la disciplina de adquirir o perfeccionar un conocimiento por propia cuenta.

AUTOAPRENDIZAJE

	Si	No
1. Con frecuencia se me va el día sin saber en qué.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Suelo ponerme muy nervioso en las salas de espera.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Para poder concentrarme han de satisfacerse muchas condiciones (silencio, temperatura, iluminación, confort, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Me distraigo con el vuelo de una mosca.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Me es muy agradable leer durante los viajes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. No conozco la experiencia del aburrimiento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Mis compañeros me llamaban el colillero del tiempo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Me siento capaz de estudiar en mitad la temporada de Navidad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|
| 9. Con frecuencia anoto las ideas o pensamientos que considero importantes y que encuentro en cualquier lectura. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. Aunque interrumpen mi trabajo, soy capaz de seguir concentrado en lo que estaba haciendo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. Creo que aunque viviera doscientos años tendría cosas que hacer. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. No comprendo cómo la gente no sabe qué hacer durante el verano. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. Cuanto más ocupado tengo mi tiempo, más satisfecho estoy de mí mismo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14. A veces he aprendido más en una conversación que en la lectura de varios libros. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15. Contemplar la bóveda celeste en una noche estrellada, resulta fascinante. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16. Realizar habilidades manuales es algo que completa el desarrollo de la personalidad. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17. Es conveniente someterse a una cierta disciplina, no comenzar una nueva actividad sin haber acabado la anterior. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 18. Por lo general, las personas que menos tiempo libre tienen son precisamente las que más dispuestas están a trabajar. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 19. Cuanto menos tiempo libre se tiene, tanto menos se disfruta con cualquier actividad lúdica. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 20. Antes tenía tiempo, pero no tenía dinero; ahora tengo dinero, pero no tengo tiempo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

✓ **Ser comunicativo-saber escuchar:** Esta competencia se basa elementalmente en la comunicación efectiva y se seleccionó un test de 31 preguntas con 4 opciones de respuesta ya que la comunicación es un tema bastante amplio.

COMUNICACION

Califica cada una de las frases que aparecen a continuación con las siguientes numeraciones:

- 1: No muy exacta
- 2: Ligeramente exacta
- 3: Generalmente exacta
- 4: Muy exacta

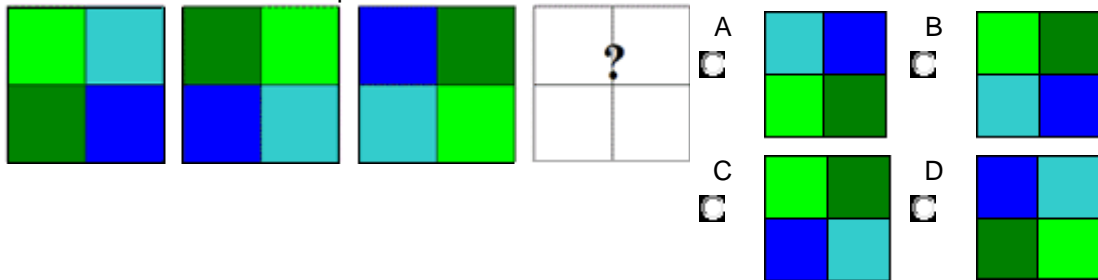
1. Yo sé escuchar. Estoy siempre atento y en actitud receptiva
2. Cuando me encuentro con alguien por primera vez, trato de dar una buena impresión.
3. Cuando hablo, lo hago oportunamente y me expreso de forma correcta.
Mis palabras tienen un efecto notorio sobre los demás.
4. Me encuentro animado al hablar. Mi lenguaje corporal es rico.

5. Empleo la modulación y el volumen de voz para reforzar lo que digo.
6. Cuando participo en una conversación siempre trato de ser amable.
7. Hasta la fecha, mis técnicas de comunicación interpersonal son la clave de mi éxito.
8. Comprendo la importancia que tiene el dominio de mi mismo y siempre lo practico.
9. Interactúo bien con la gente porque entiendo todos los elementos implicados en la conversación.
10. Siempre cuido lo que digo porque sé que hasta las paredes tienen oídos.
11. En muy pocas ocasiones hablo acerca de una información o la revelo si considero que puede ser delicada.
12. Puedo permanecer en silencio a propósito, pues ejerzo un excelente control sobre cada palabra que pronuncio.
13. Ejerzo control sobre lo que digo, incluso después de beber algunas copas.
14. Siempre me siento obligado a confesarlo todo para desahogarme.
15. Confió poco en los demás.
16. Soy capaz de guardar un secreto.
17. Muy pocas veces me siento impulsado a cometer una indiscreción.
18. Creo que las filtraciones de información en una empresa son graves y negativas.
19. A menudo doy, inconscientemente, claves ocultas en mi conversación.
20. Nunca participo en altercados o discusiones.
21. El control que ejerzo sobre lo que digo es algo que sale natural de mí.
22. Siento que me comporto muy bien en la mayoría de las conversaciones.
23. No reacciono emocionalmente cuando me siento atrapado o me provocan.
24. Entiendo mis sentimientos recónditos y sé porque digo ciertas cosas.
25. Sé cuando es mejor guardar silencio.
26. Me cuesta mucho trabajo guardar para mi mismo la información importante que se me confía.
27. Casi nunca empleo palabras malsonantes en un ambiente social o laboral.
28. Sé escuchar a los demás pero con frecuencia no presto atención a lo que me dicen.
29. Sé cuando debo dejar de hablar a los demás.
30. Soy muy eficaz cuando se trata de persuadir a las personas de que comprendan mi punto de vista o de que hagan lo que yo deseo.
31. A pesar de que me gustaría ser franco, creo que no podría sobrevivir si digo siempre la verdad, así que miento de vez en cuando.

✓ **Destrezas y habilidades analíticas:** Es una prueba de 10 preguntas de análisis y al mismo tiempo de entretenimiento ya que es un área que al personal le entusiasman mucho los números.

DESTREZAS Y HABILIDADES ANALITICAS

1. Qué recuadrado completa esta serie?



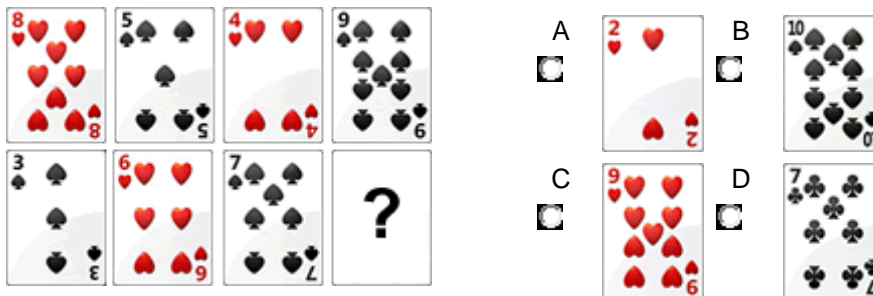
2. ¿De estas 4 palabras, ¿Cuál es la intrusa?

- A Canberra
- B New York
- C Viena
- D Madrid

3. Qué número completa esta serie: 144 121 100 81 64 ?

- A 15
- B 19
- C 49
- D 50

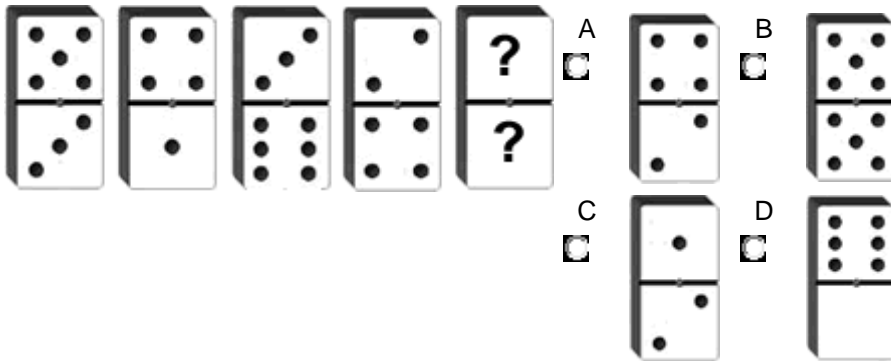
4. ¿Qué carta falta?



5. MANO es a Guante como CABEZA es a:

- A Pelo
- B Sombrero
- C Cuello
- D Pendiente

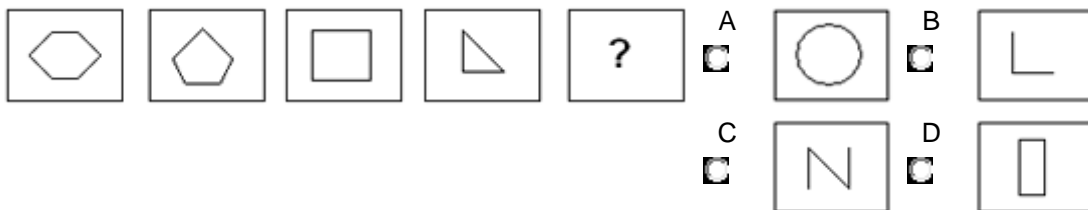
6. ¿Qué dominó falta para completar la serie?



7. Beber y Conducir causan muchos accidentes. Equivale a:

- A La gente bebe demasiado alcohol.
- B La gente no debería conducir por encima del límite legal.
- C Hay un 20 por ciento de probabilidades de causar un accidente cuando se conduce bebido.
- D El alcohol disminuye las habilidades de conducción.

8. Completa la serie:



9. ¿Qué número es la décima parte de la cuarta parte de la quinta parte de la mitad de 12,000?

- A 1250
- B 250
- C 45

D 30

10. Un negociante compra café por 1200€ y lo vende por 1500€. Por cada saco de café gana un beneficio de 50€. ¿Cuántos sacos de café tenía?

- A 1
B 6
C 30
D no se puede saber

✓ **Creatividad e iniciativa:** Para la competencia de creatividad se seleccionó 11 preguntas con opción de verdadero a falso, se utilizó preguntas cerradas ya que en esta competencia se necesita conocer respuestas concretas (blanco o negro) para saber de raíz en que nivel se encuentra la creatividad, ya que ésta competencia es complicada desarrollarla en ésta área.

CREATIVIDAD E INICIATIVA

1. He tenido la experiencia de de mirar intensamente algo hasta que lentamente o de repente se vuelve muy extraño ante mis ojos.
 - a. Verdadero
 - b. Falso
2. Me gusta llevar a cabo varios proyectos a la vez.
 - a. Verdadero
 - b. Falso
3. A veces estoy tan concentrado que no escucho a los demás llamarme.
 - a. Verdadero
 - b. Falso
4. Tengo recursos cuando me encuentro con circunstancias impredecibles, como la llegada repentina de huéspedes, un cambio en los planes de un viaje, o un picnic espontáneo.
 - a. Verdadero
 - b. Falso
5. Me gustaría que me hipnotizaran.
 - a. Verdadero
 - b. Falso
6. He tenido la sensación de estar como hipnotizado mientras conducía un coche.
 - a. Verdadero
 - b. Falso

7. Me interesan muchas cosas muy diversas y variadas, pertenecientes a campos diferentes, como el deporte, la lectura, el arte, etc.
- a. Verdadero
- b. Falso
8. A veces, mientras estoy durmiendo, mantengo conversaciones con alguien que entra en mi habitación.
- a. Verdadero
- b. Falso
9. Hago bromas, me río mucho y se me conoce como una persona con sentido del humor.
- a. Verdadero
- b. Falso
10. Me gusta ver formas en las nubes.
- a. Verdadero
- b. Falso
11. A menudo tengo pensamientos interesantes cuando estoy medio dormido o medio despierto.
- a. Verdadero
- b. Falso
12. En ocasiones experimento un déjà vu.
- a. Verdadero
- b. Falso

✓ **Investigación y desarrollo lógico:** Esta prueba se obtiene del software de la empresa, son 20 preguntas en las que enfocan una idea de la capacidad de tener objetivos claros para desarrollar nuevos productos.

INVESTIGACION Y DESARROLLO LOGICO

1. ¿Te consideras una persona adaptable a los cambios?
- A:** si en total acuerdo **B:** a menudo **C:** alguna vez **D:** no en absoluto
2. ¿Tienes confianza en tus posibilidades y capacidades?
- A:** si en total acuerdo **B:** a menudo **C:** alguna vez **D:** no en absoluto
3. ¿Es importante para ti disponer de autonomía en el trabajo?
- A:** si en total acuerdo **B:** a menudo **C:** alguna vez **D:** no en absoluto
4. ¿Tienes facilidad de comunicación?

A: si en total acuerdo **B:** a menudo **C:** alguna vez **D:** no en absoluto

5. ¿Te consideras creativo?

A: si en total acuerdo **B:** a menudo **C:** alguna vez **D:** no en absoluto

6. ¿Afrontas los problemas con optimismo?

A: si en total acuerdo **B:** a menudo **C:** alguna vez **D:** no en absoluto

7. ¿Tomas la iniciativa ante situaciones complejas nuevas?

A: si en total acuerdo **B:** a menudo **C:** alguna vez **D:** no en absoluto

8. ¿Tienes predisposición para asumir riesgos?

A: si en total acuerdo **B:** a menudo **C:** alguna vez **D:** no en absoluto

9. ¿Tomas notas escritas sobre tus proyectos?

A: si en total acuerdo **B:** a menudo **C:** alguna vez **D:** no en absoluto

10. ¿Arriesgarías recursos propios si pusieras en marcha un proyecto empresarial?

A: si en total acuerdo **B:** a menudo **C:** alguna vez **D:** no en absoluto

11. ¿Te resultaría fácil asignar tareas a los demás?

A: si en total acuerdo **B:** a menudo **C:** alguna vez **D:** no en absoluto

12. ¿Sabes trabajar en equipo?

A: si en total acuerdo **B:** a menudo **C:** alguna vez **D:** no en absoluto

13. ¿Sabes administrar tus recursos económicos?

A: si en total acuerdo **B:** a menudo **C:** alguna vez **D:** no en absoluto

14. ¿Tienes facilidad para negociar con éxito?

A: si en total acuerdo **B:** a menudo **C:** alguna vez **D:** no en absoluto

15. ¿Planificas de forma rigurosa acciones concretas para el desarrollo de un trabajo o un proyecto?

A: si en total acuerdo **B:** a menudo **C:** alguna vez **D:** no en absoluto

16. ¿Te planteas los temas con visión de futuro?

A: si en total acuerdo **B:** a menudo **C:** alguna vez **D:** no en absoluto

17. ¿Cumples los plazos que te fijas para realizar un trabajo?

A: si en total acuerdo **B:** a menudo **C:** alguna vez **D:** no en absoluto

18. ¿Sientes motivación por conseguir objetivos?

A: si en total acuerdo **B:** a menudo **C:** alguna vez **D:** no en absoluto

19. ¿Te consideras profesionalmente bueno en aquello que sabes hacer?

A: si en total acuerdo B: a menudo C: alguna vez D: no en absoluto

20. ¿Sacrificarías tu tiempo libre si el trabajo lo demanda?

A: si en total acuerdo B: a menudo C: alguna vez D: no en absoluto

- Aplicación de las pruebas, para evaluar las competencias con las diferentes pruebas seleccionadas, se saca copias y se forma los grupos de pruebas para cada colaborador de la Gerencia Técnica, las pruebas son aplicadas en grupos de 5 personas y un grupo de 7 personas.
- Evaluación de las pruebas, para la calificación de la pruebas se procede de la siguiente manera:
- **Adaptabilidad al cambio:** Se ingresan los datos al link obtenido de la prueba, los resultados los despliega de la siguiente forma
 - ✓ Muy baja: 10
 - ✓ Baja: 20
 - ✓ Media: 30
 - ✓ Alta: 40

Se coloco el puntaje de acuerdo al nivel que desprende el resultado, se lo hizo de esta forma ya que existen solamente 4 opciones que se ajustan con los 4 niveles de las competencias.

- **Orientación a resultados:**El resultado que se obtiene en esta prueba es por porcentaje 100%, lo que se hace es una regla de 3 para sacar la puntuación que se ha establecido de 1 a 40 puntos.
- **Responsabilidad:** Los resultados de esta prueba igualmente despliega el porcentaje 100%, igualmente que en la prueba anterior se hace una regla de 3 para obtener la puntuación que se ha establecido de 1 a 40 puntos.
- **Tolerancia a la presión:** La calificación de ésta prueba es sobre 60 puntos, igualmente se hizo regla de 3 para obtener la puntuación que se ha establecido de 1 a 40 puntos.

- **Autocontrol:** La calificación de esta prueba es de 20 puntos, los resultados da un dato del número de respuestas positivas que obtuvo cada persona de ahí se hace una regla de 3 para obtener la puntuación que se ha establecido de 1 a 40 puntos.
- **Trabajo en equipo:** Los resultados de esta prueba igualmente despliega el porcentaje 100%, igualmente que en la prueba anterior se hace una regla de 3 para obtener la puntuación que se ha establecido de 1 a 40 puntos.
- **Autoaprendizaje:** En los resultados despliega dos variables y se hace un análisis para colocar la correspondiente puntuación a cada colaborador.
 - ✓ Capacidad de concentración muy alta, alta, media o baja
 - ✓ Capacidad de organizar su tiempo muy alta, alta, media o baja

Puntuación: 1-40
- **Ser comunicativo-Saber escuchar:**La calificación de ésta prueba es sobre 120 puntos, igualmente se hizo regla de 3 para obtener la puntuación que se ha establecido de 1 a 40 puntos.
- **Destrezas y habilidades analíticas:** La calificación de ésta prueba es sobre 10 puntos, pero además se calificó en función al tiempo en el que los colaboradores resolvían la prueba igualmente se hizo regla de 3 para obtener la puntuación que se ha establecido de 1 a 40 puntos. Se hizo en función del tiempo porque son 10 preguntas y las personas de ésta área deben tener la habilidad de resolver un problema en el menor tiempo posible.
- **Creatividad e Iniciativa:** La calificación de ésta prueba es sobre 12 puntos, se hizo regla de 3 para obtener la puntuación que se ha establecido de 1 a 40 puntos.
- **Investigación y desarrollo lógico:** El resultado que se obtiene en esta prueba es por porcentaje 100%, lo que se hace es una regla de 3 para sacar la puntuación que se ha establecido de 1 a 40 puntos.

En general de la las pruebas psicotécnicas Figura 17 tenemos los siguientes resultados:

- ✓ Trabajo en equipo: 267
- ✓ Adaptabilidad al cambio: 235
- ✓ Orientación a resultados: 454
- ✓ Ser comunicativo-saber escuchar: 378
- ✓ Tolerancia a la presión: 437
- ✓ Creatividad e Iniciativa 361
- ✓ Autocontrol: 246
- ✓ Investigación de desarrollo lógico: 256
- ✓ Destrezas y habilidades analíticas: 500
- ✓ Responsabilidad: 315
- ✓ Autoaprendizaje: 354

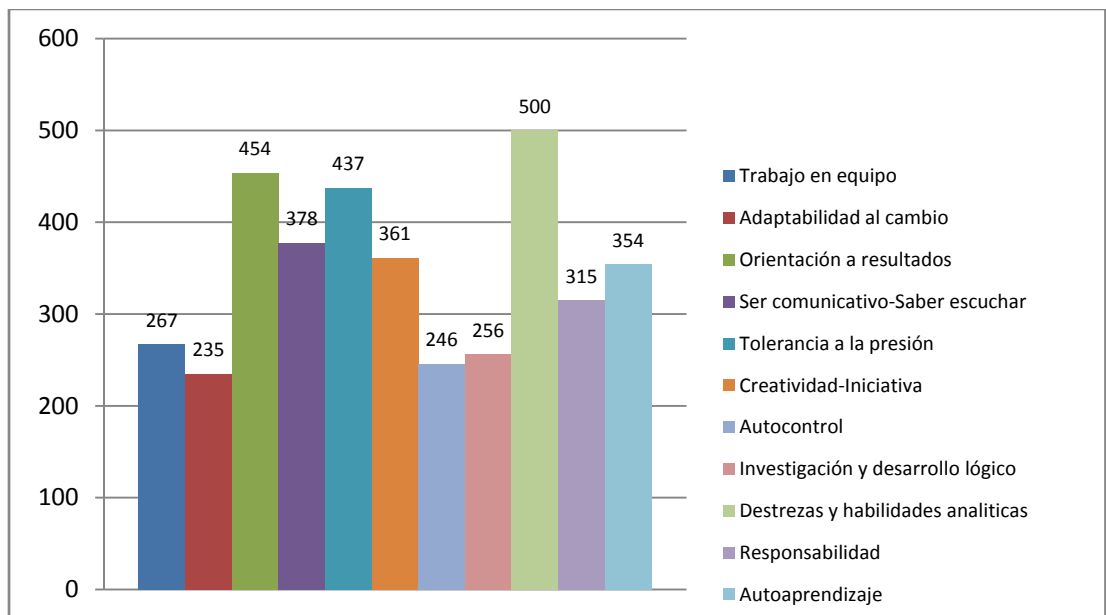


Figura 17. Gráfico de Demostración de Resultados de las Pruebas Psicotécnicas de la Gerencia Técnica.

Fuente: Elaborado por la autora

En esta parte se hace un resumen general de las competencias de la Gerencia Técnica en la aplicación de las pruebas psicotécnicas y se obtienen los siguientes resultados:

Las competencias con mejor puntaje en las pruebas psicotécnicas son las siguientes: destrezas y habilidades con 500 puntos, con esto se puede notar que los colaboradores tienen una gran capacidad de resolver problemas estableciendo prioridades, la segunda competencia es orientación a resultados con 454 puntos, significa que el personal tiene claras las metas a donde quiere llegar, luego esta tolerancia a la presión con 437 puntos, sin duda el personal está logrando trabajar con eficiencia a pesar de la exigencia.

En éstas competencias existen personas que todavía deben mejorar su nivel.

En las 8 competencias en general se obtiene un puntaje menor a 400 puntos, que sin duda esto demuestra que hay que trabajar en estas competencias para desarrollarlas y mejorarlas para alcanzar el nivel deseado e inclusive lograr un mejor nivel.

6.5. INFORME FINAL

En el informe final se presentan los resultados de las tres herramientas aplicadas para la medición de competencias a cada participante y se podrá determinar cual herramienta es la más confiable a utilizarse a futuro en las diferentes evaluaciones.

Se tiene evaluación del desempeño por competencias, assesment center y las pruebas psicotécnicas, lo que se quiere obtener es una calificación sobre 10 para poder observar cuantitativamente el desempeño del colaborador, en la evaluación del desempeño se dio un peso de 3.5 porque en esta parte se incluye para la evaluación las competencias cardinales y además está evaluando el jefe inmediato que es quien puede determinar de mejor forma las competencias de sus colaboradores ya que esta constantemente trabajando con ellos pero cabe señalar que puede existir subjetividad es por eso que solo se limito a cierto puntaje, en el assesment center de estableció un peso de 6 porque en esta parte se puede comprobar con mayor validez las competencias de las personas, porque los observadores son personas totalmente ajenas a la organización, quiere decir que no conocen a los participantes, esto significa que las evaluaciones son muy objetivas, además cuando las personas están en acción en los diferentes ejercicios se puede palpar con mejor precisión los comportamientos de las personas y por último están las pruebas psicotécnicas que tienen un peso de 0.5, se fijó muy poco peso ya que se pudo realizar una análisis de los resultados y se pudo observar que los resultados arrojados en esta parte no son muy confiables ya que las personas que realizan las pruebas pueden manipular la preguntas esto quiere decir que las personas no realizan las prueban con sinceridad ya que responden según consideran pueden sacar mejor puntaje, es importante aclarar que no se quita la importancia a esta herramienta pero es recomendable analizar muy bien la técnica que se va a seleccionar para medir competencias.

A continuación se va detallar el análisis de las competencias evaluadas a cada colaborador:

TANIA BAUTISTA
INGENIERA DE PRODUCTO JUNIOR. Figura 18

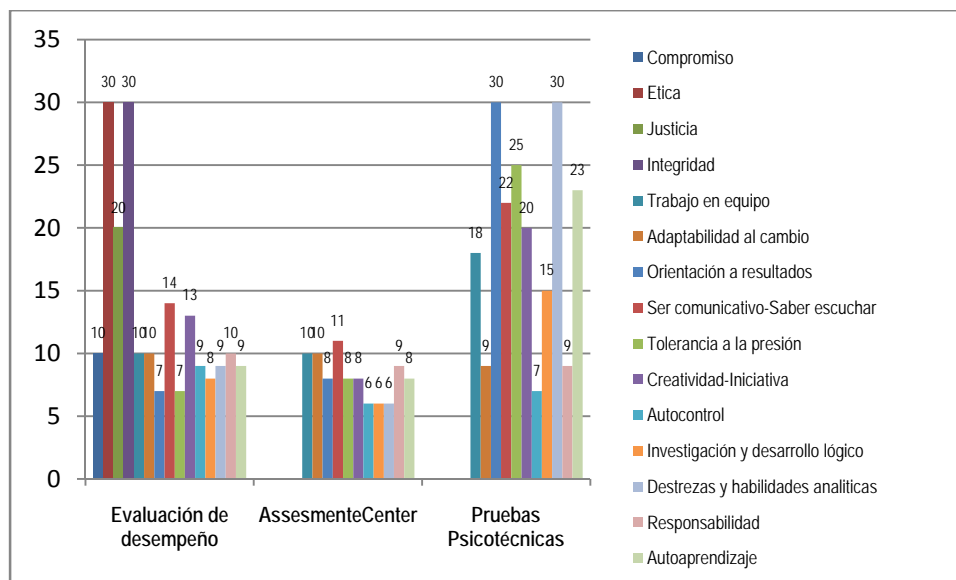


Figura 18. Demostración Gráfica de la Evaluación de Competencias de Tania Bautista

Fuente: Elaborado por la autora

En las competencias cardinales tiene un buen nivel en compromiso, ética y justicia debe seguir desarrollando éstas competencias, en el compromiso tiene un nivel bajo, según vaya teniendo motivación y puede mejorar.

Se determina que las competencias fuertes son ser comunicativo-saber escuchar y creatividad, en los resultados de pruebas psicotécnicas las competencias más fuertes son orientación a resultados y destrezas y habilidades analíticas que se nota que tiene una puntuación diferente a las técnicas anteriores, por este motivo se puede observar que los resultados no son muy confiables.

Las competencias a poner más énfasis a mejorar son orientación a resultados, tolerancia a la presión, autocontrol, investigación y desarrollo lógico y destrezas y habilidades analíticas, en las demás competencias tiene un nivel de acuerdo al cargo que esta desempeñando.

En la calificación final tiene 8.35 sobre 10 para el cargo de Ingeniera de Producto Junior que actualmente ocupa, debe mejorar.

EDWIN GUAMAN
INGENIERO DE PRODUCTO SENIOR. Figura 19

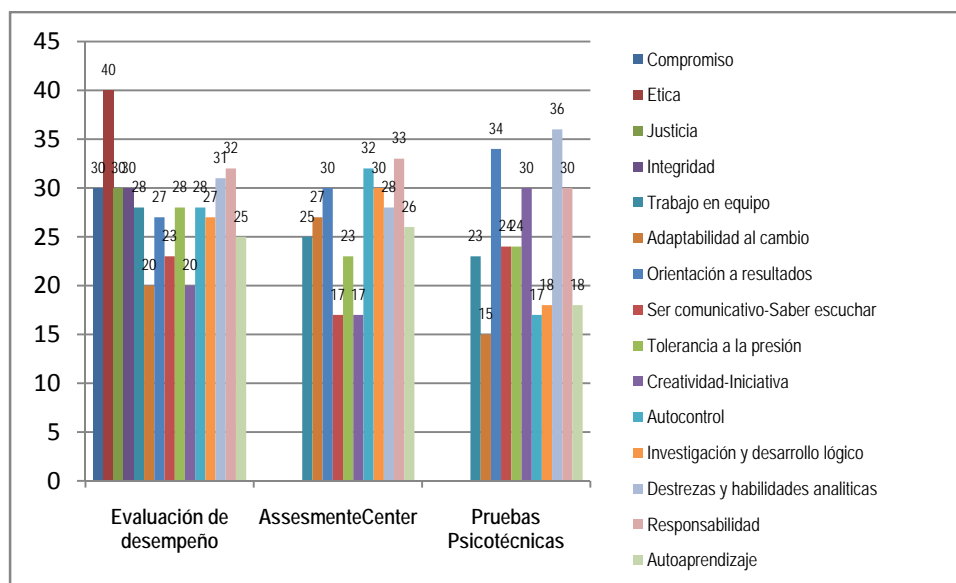


Figura 19. Demostración Gráfica de la Evaluación de Competencias de Edwin Guaman

Fuente: Elaborado por la autora

En las competencias cardinales cumple bastante bien el nivel en especial en la ética, se debe trabajar para llegar a completar el nivel requerido en compromiso, justicia e integridad.

En las tres técnicas se puede apreciar que existe un buen nivel en destrezas y habilidades analíticas, responsabilidad, orientación a resultados y autocontrol, las competencias a mejorar para poder pasar alcanzar el nivel requerido o inclusive un nivel más alto son adaptabilidad al cambio, ser comunicativo-saber escuchar y creatividad-iniciativa.

En la calificación final tiene 10.26 sobre 10 para el cargo de Ingeniero de Producto Senior que actualmente ocupa, quiere decir que sobre pasa la calificación ideal para este cargo, el colaborador puede ascender a un cargo mas alto mejorando su nivel de competencias.

SERGIO JIMENEZ

INGENIERO DE PRODUCTO JUNIOR (ELECTRÓNICO). Figura 20

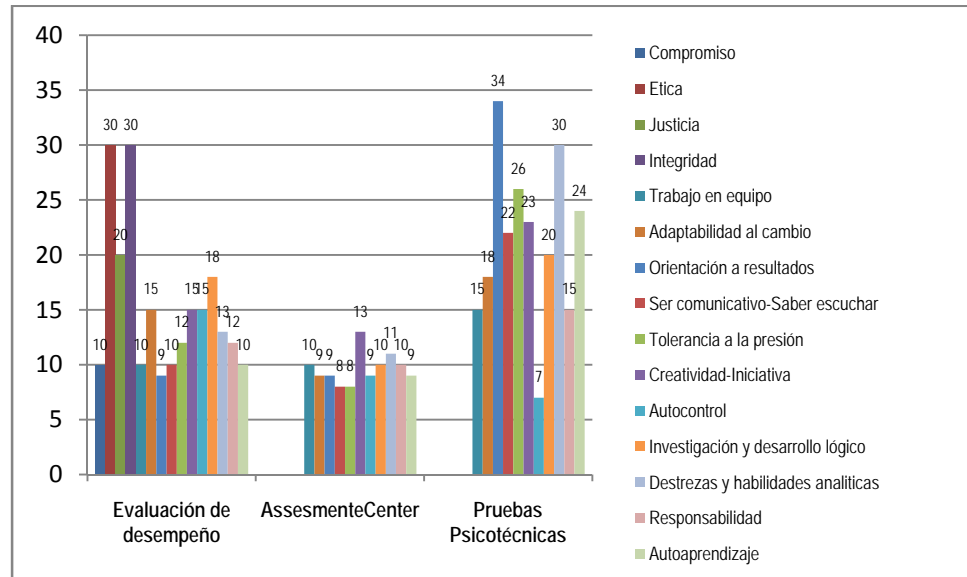


Figura 20. Demostración Gráfica de la Evaluación de Competencias de Sergio Jiménez

Fuente: Elaborado por la autora

En las competencias cardinales tiene un buen nivel en ética y compromiso, se debe mejorar en justicia y sobre todo en compromiso.

Las competencias más fuertes para el colaborador son investigación y desarrollo lógico, adaptabilidad al cambio y creatividad-iniciativa, en las pruebas psicotécnicas se observa que las competencias con mejor nivel son orientación a resultados y destrezas y habilidades analíticas.

A nivel general tiene una calificación de 9.76 sobre 10 existe un buen nivel para ocupar el cargo actual, debe mejorar en ser comunicativo-saber escuchar y tolerancia a la presión, también se debe aclarar que hay competencias que sobre pasa el nivel requerido, es una persona con gran potencial, esta iniciando su vida profesional y puede alcanzar un cargo más alto en poco tiempo.

DANIEL OÑA
INGENIERO DE PRODUCTO JUNIOR. Figura 21

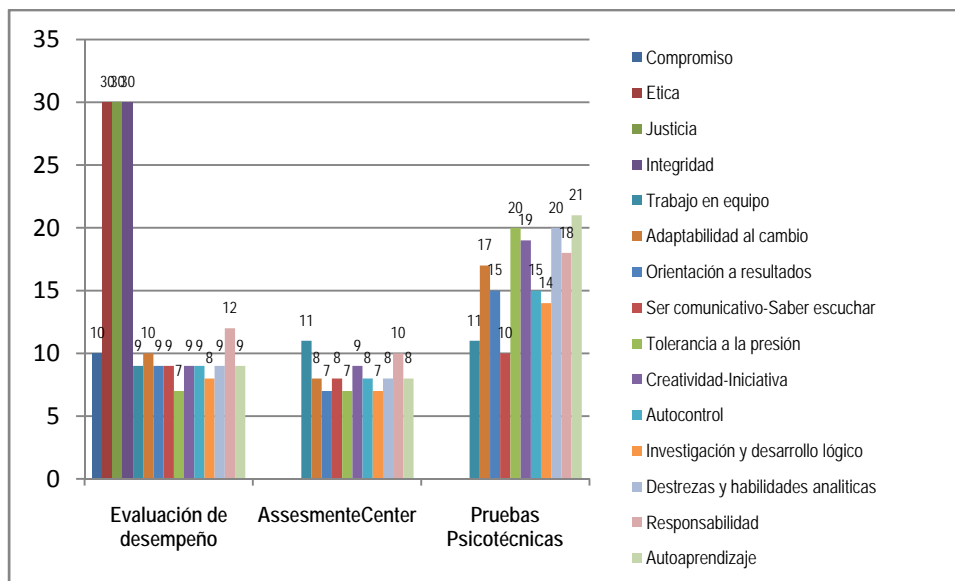


Figura 21. Demostración Gráfica de la Evaluación de Competencias de Daniel Oña

Fuente: Elaborado por la autora

En las competencias cardinales tiene un muy buen nivel en ética, justicia e integridad, en compromiso debe mejorar ya que debe tener sentido de pertenencia con la empresa.

Las competencias que más destacan en el colaborador son responsabilidad, trabajo en equipo y adaptabilidad al cambio en las pruebas psicotécnicas las que más sobre salen son autoaprendizaje y destrezas y habilidades analíticas. En las competencias que debe mejorar son tolerancia a la presión, investigación y desarrollo lógico, orientación a resultados y ser comunicativo-saber escuchar

A nivel general tuvo una calificación de 8.33 sobre 10, el colaborador debe mejorar sus competencias en el cargo que actualmente ocupa.

JAVIER ORNA
INGENIERO DE PRODUCTO JUNIOR. Figura 22

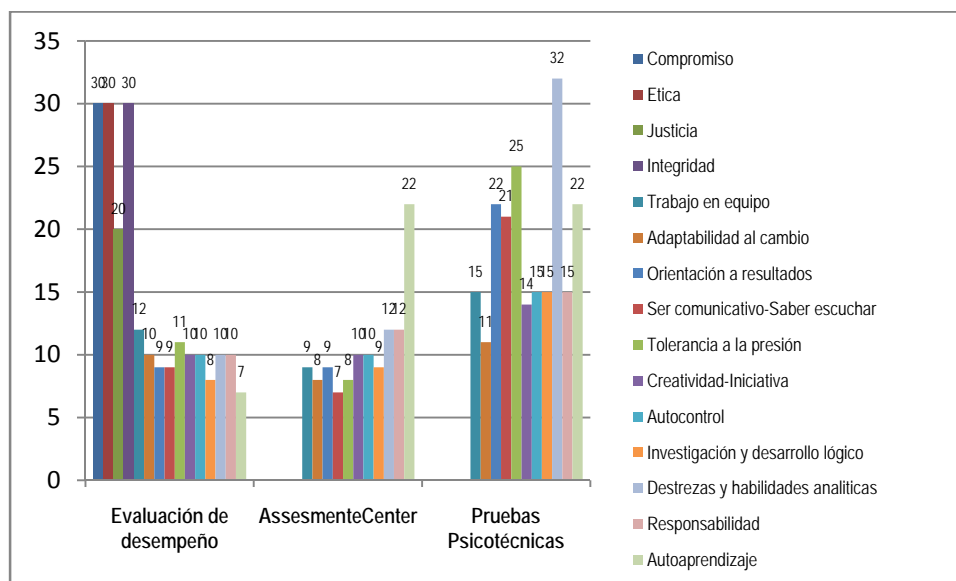


Figura 22. Demostración Gráfica de la Evaluación de Competencias de Javier Orna

Fuente: Elaborado por la autora

Se observa que en las competencias cardinales hay un buen nivel en compromiso, ética e integridad y en justicia debe trabajar para ir mejorando.

Las competencias más fuertes son autoaprendizaje, trabajo en equipo, tolerancia a la presión y destrezas y habilidades analíticas, en las competencias que debe poner más atención para mejorar son investigación y desarrollo lógico, ser comunicativo-saber escuchar, orientación a resultados, y adaptabilidad al cambio.

En general tiene una calificación de 9.94 sobre 10, quiere decir que le falta poco para alcanzar el nivel requerido para el cargo, es una persona que puede lograr un cargo más alto, debe seguir trabajando en sus competencias.

CESAR PEÑA
PASANTE Figura 23

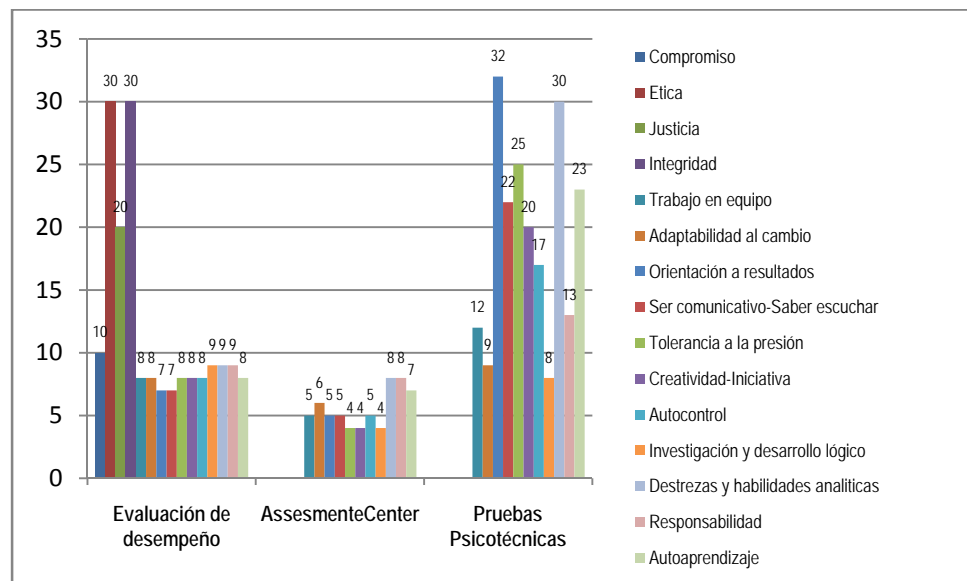


Figura 23. Demostración Gráfica de la Evaluación de Competencias de César Peña

Fuente: Elaborado por la autora

En las competencias cardinales las más relevantes son ética e integridad, luego están justicia y compromiso, las dos últimas son las competencias en las que se debe poner énfasis para mejorar

En competencias conductuales y técnicas las más notables son investigación y desarrollo lógico, destrezas y habilidades analíticas y responsabilidad, las competencias propuestas para desarrollar son orientación a resultados, ser comunicativo-saber escuchar, tolerancia a la presión, creatividad-iniciativa y autocontrol.

La calificación final es de 14.61 sobre 10, quiere decir que el colaborador sobre pasa el nivel para el cargo que está ocupando, se propone ascenderle al cargo de Ingeniero de Producto Junior, tomando en cuenta las competencias propuestas a mejorar.

PEDRO PINZON
LÍDER DE ESTRUCTURAS Figura 24

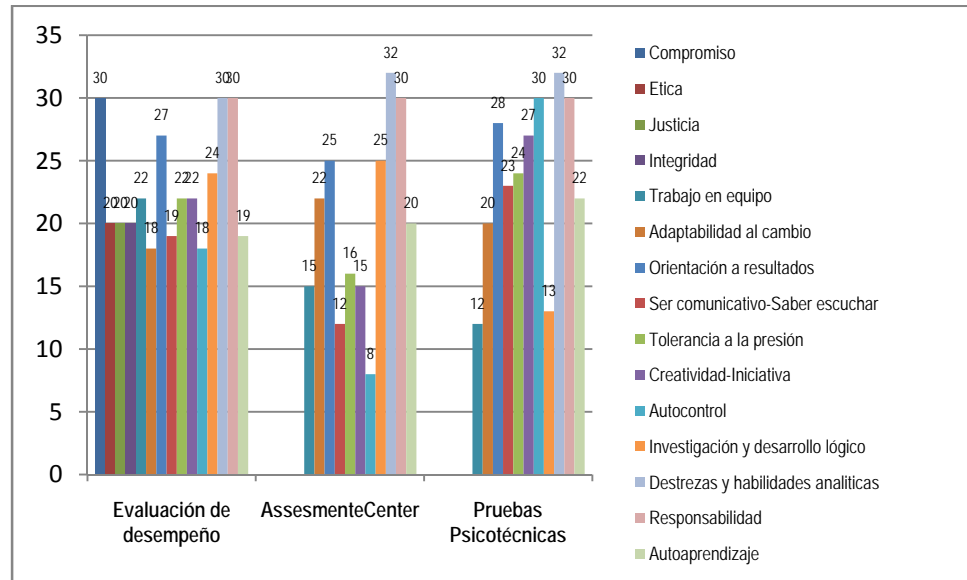


Figura 24. Demostración Gráfica de la Evaluación de Competencias de Pedro Pinzon

Fuente: Elaborado por la autora

En las competencias cardinales la que más predomina es el compromiso, luego están ética, justicia e integridad, el colaborador tiene un buen puntaje pero no alcanza el puntaje requerido en las tres últimas competencias debe trabajar para mejorar ya que tiene un puesto de líder.

En las competencias conductuales y técnicas las más fuertes son destrezas y habilidades analíticas, responsabilidad, orientación a resultados e investigación y desarrollo lógico, las competencias que debe mejorar son adaptabilidad al cambio, ser comunicativo-saber escuchar, autocontrol, trabajo en equipo y autoaprendizaje.

En general tiene una calificación de 6.67 sobre 10, el colaborador debe trabajar duro para mejorar sus competencias y lograr el nivel requerido para el cargo que ocupa.

DIEGO POMA
LÍDER DE RECIPIENTES DE PRESIÓN Figura 25

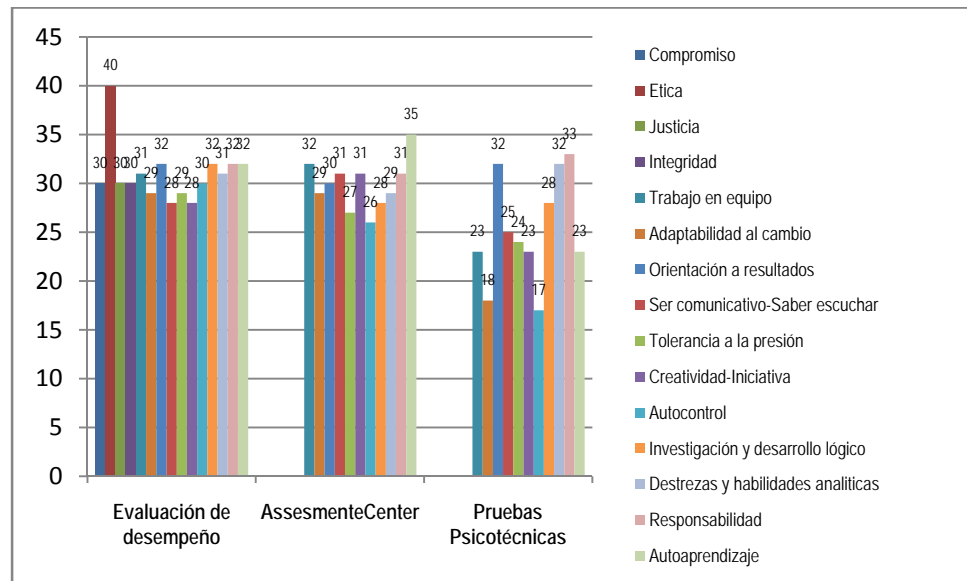


Figura 25. Demostración Gráfica de la Evaluación de Competencias de Diego Poma

Fuente: Elaborado por la autora

En las competencias cardinales la competencia que predomina y logra el puntaje requerido es la ética en compromiso, justicia e integridad falta poco para lograr alcanzar el puntaje requerido.

En las competencias conductuales y técnicas las más fuertes son orientación a resultados, investigación y desarrollo lógico, responsabilidad y autoaprendizaje, las competencias que debe mejorar son adaptabilidad al cambio, tolerancia a la presión, creatividad-iniciativa, ser comunicativo-saber escuchar y destrezas y habilidades analíticas.

La calificación que tiene el colaborador es de 9.44 sobre 10, quiere decir que le falta poco para cumplir el nivel adecuado en el cargo que ocupa, se debe trabajar en las competencias a mejorar e inclusive podría lograr un nivel más alto para ocupar el cargo de Jefe de Ingeniería.

JAIRO REVELO
INGENIERO DE PRODUCTO JUNIOR Figura 26

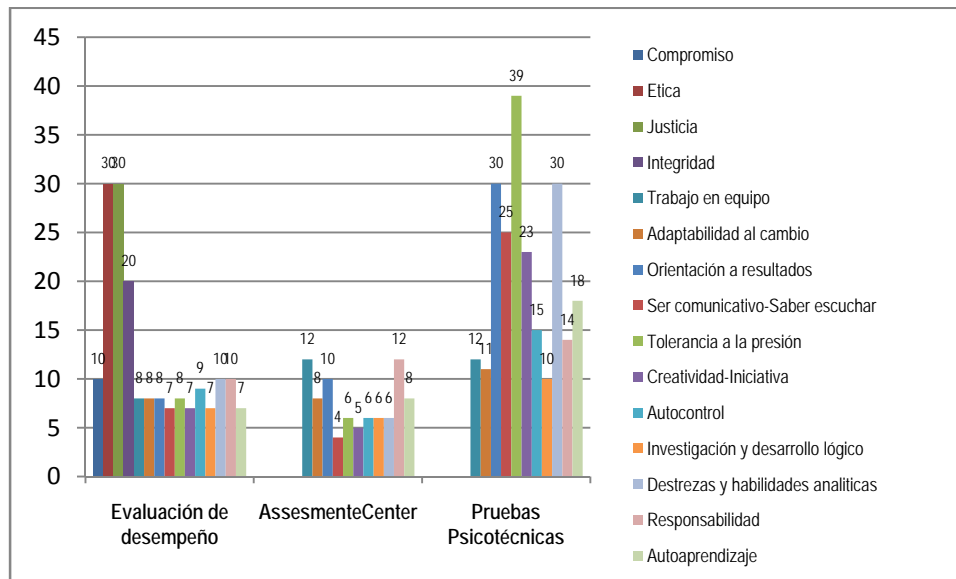


Figura 26. Demostración Gráfica de la Evaluación de Competencias de Jairo Revelo

Fuente: Elaborado por la autora

En las competencias cardinales las más relevantes son ética y justicia luego están integridad y compromiso que son las competencias que deben mejorar para lograr el requerimiento del cargo.

Las competencias fuertes son destrezas y habilidades analíticas, trabajo en equipo, orientación a resultados y responsabilidad, en las competencias que debe tomarse en cuenta para mejorar son ser comunicativo-saber escuchar, creatividad-iniciativa, investigación y desarrollo lógico y autoaprendizaje.

Al final se obtiene una calificación de 7.83 sobre 10 para el cargo que ocupa el colaborador, que significa que todavía le faltan competencias por desarrollar y conseguir el nivel que corresponde para éste cargo y en sus competencias fuertes puede desarrollar más, es necesario motivarlo.

JOSE LUIS TIERRA
INGENIERO DE PRODUCTO JUNIOR Figura 27

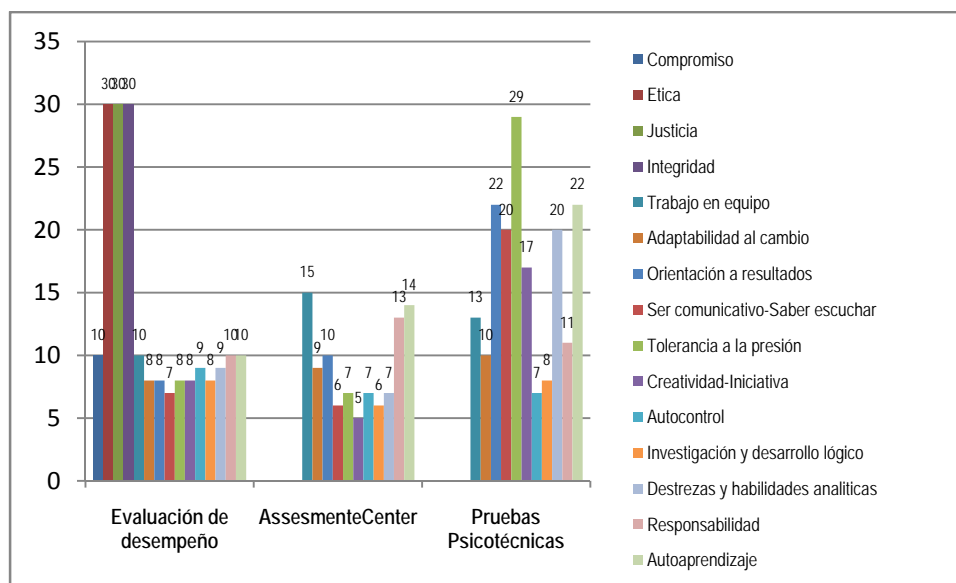


Figura 27. Demostración Gráfica de la Evaluación de Competencias de José Luis Tierra

Fuente: Elaborado por la autora

En las competencias cardinales las más notables son ética, justicia e integridad, en la competencia de compromiso se debe trabajar para lograr posicionamiento.

En las competencias conductuales y técnicas las más fuertes que tiene el colaborador son trabajo en equipo, adaptabilidad al cambio, orientación a resultados, responsabilidad y autoaprendizaje, en las competencias que deber mejorar son ser comunicativo-saber escuchar, tolerancia a la presión, creatividad-iniciativa, investigación y desarrollo lógico, destrezas y habilidades analíticas.

La calificación final es de 8.83 sobre 10, tiene un buen nivel pero todavía le falta alcanzar la calificación ideal para el cargo que esta ocupando, debe desarrollar sus competencias para seguir subiendo profesionalmente.

JENNY UBILLUS
LÍDER CAD Y MISCELÁNEOS Figura 28

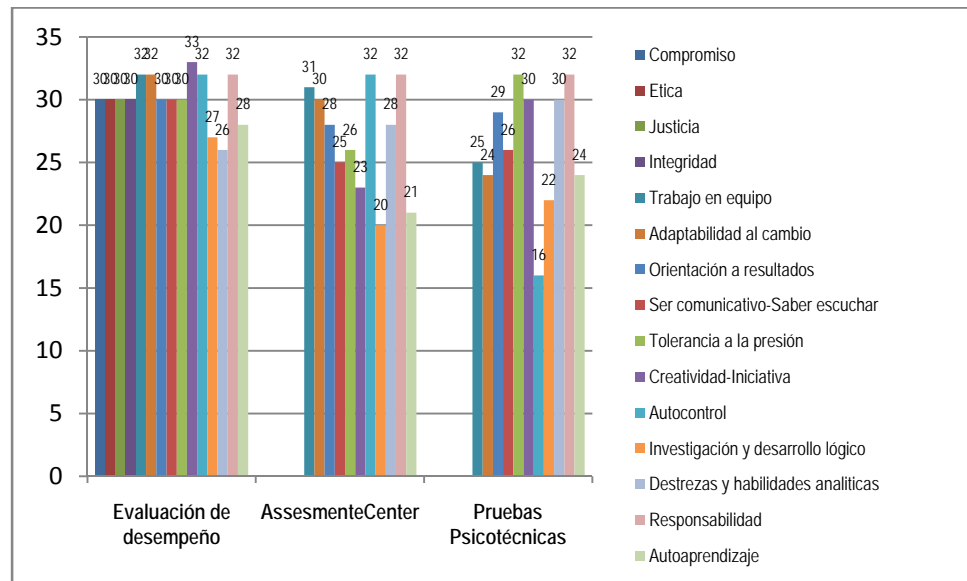


Figura 28. Demostración Gráfica de la Evaluación de Competencias de Jenny Ubillus

Fuente: Elaborado por la autora

En las competencias cardinales compromiso, ética, justicia e integridad tienen la misma puntuación, le falta poco para alcanzar en las cuatro competencias el posicionamiento requerido.

En el colaborador las competencias más relevantes son creatividad-iniciativa, trabajo en equipo, adaptabilidad al cambio, autocontrol y responsabilidad, tienen un buen nivel, en especial se observa que en creatividad tiene el nivel más alto, en las competencias que debe desarrollar son autoaprendizaje, investigación y desarrollo lógico, destrezas y habilidades analíticas y orientación a resultados, tienen una buena puntuación pero se puede mejorar.

En general tiene una calificación 8.83 sobre 10 a un paso de lograr la puntuación requerida para el cargo, es una profesional que puede dar mucho más.

MARIANA VILLA
INGENIERA DE PRODUCTO JUNIOR Figura 29

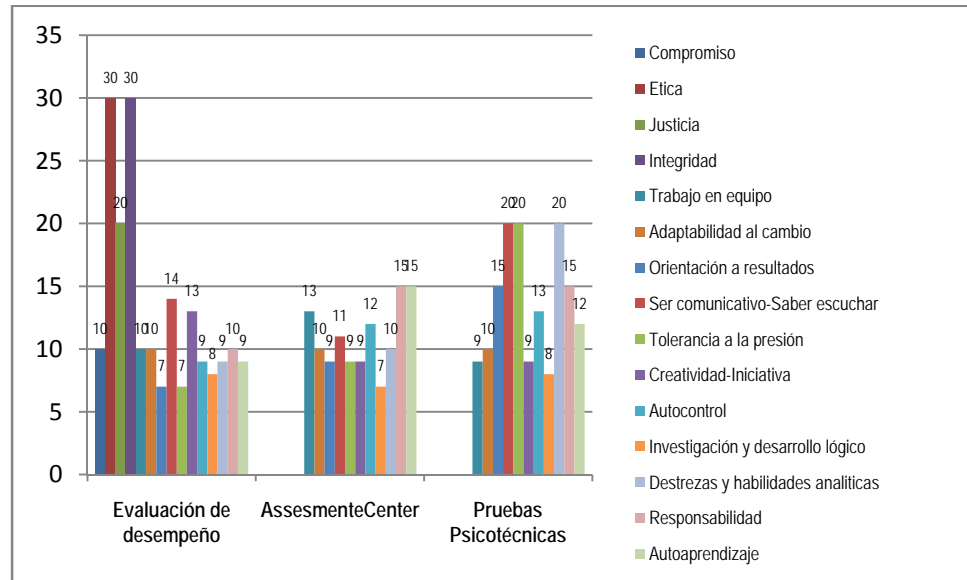


Figura 29. Demostración Gráfica de la Evaluación de Competencias de Mariana Villa

Fuente: Elaborado por la autora

En las competencias cardinales las más considerables son ética e integridad, la siguiente es justa y por último está compromiso, en las dos último todavía el colaborador debe trabajar para lograr el requerimiento.

En lo que respecta a las competencias técnicas y conductuales en más fuertes está ser comunicativo-saber escuchar, creatividad-iniciativa, responsabilidad, trabajo en equipo, adaptabilidad al cambio y autoaprendizaje, en las que debe mejorar para conseguir el nivel para el cargo son orientación a resultados, tolerancia a la presión, investigación y desarrollo lógico.

En general tiene una calificación de 9.59 sobre 10, tiene un buen nivel pero todavía le falta mejorar en las competencias antes mencionadas.

JAVIER CRUZ
INGENIERO DE PRESUPUESTOS JUNIOR Figura 30

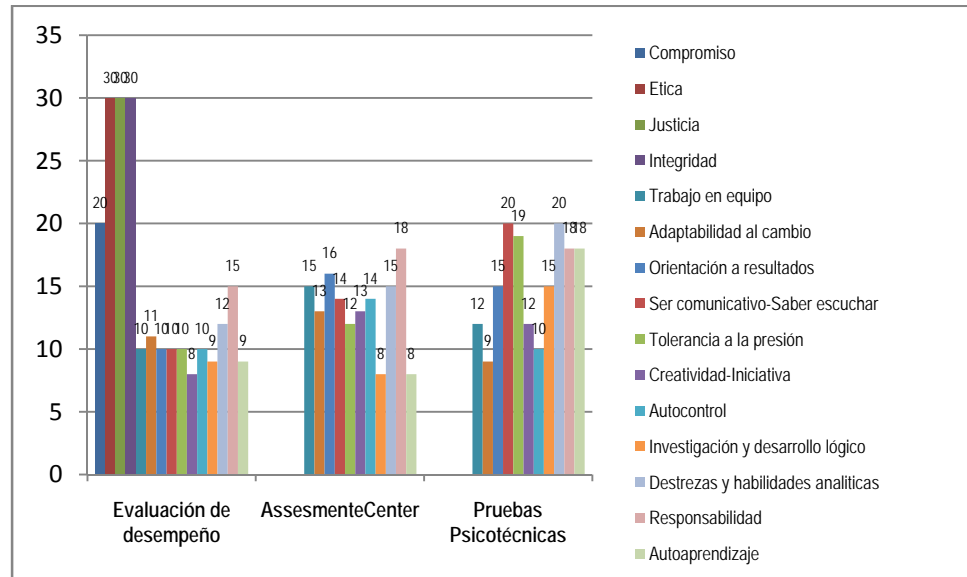


Figura 30. Demostración Gráfica de la Evaluación de Competencias de Javier Cruz

Fuente: Elaborado por la autora

En las competencias cardinales se puede observar que ética, justicia e integridad alcanzan un puntaje alto, compromiso tiene un puntaje medio, es necesario alcanzar el puntaje requerido.

Sus puntos fuertes son responsabilidad, destrezas y habilidades analíticas, adaptabilidad al cambio, trabajo en equipo, orientación a resultados, tolerancia a la presión, ser comunicativo-saber escuchar y autocontrol, en las que debe poner atención para mejorar son investigación y desarrollo lógico y autoaprendizaje.

Como calificación final del colaborador es de 11.38 sobre 10, quieren decir que sobre pasa la calificación que se necesita para el cargo que ocupa, debe trabajar en las competencias que tiene puntuación inferior a la requerida, el colaborador puede postular para la siguiente posición que es las Ingeniero de Presupuestos pero dando un tiempo prudente de subir el nivel de las competencias que está un poco bajo.

ANGEL GUANO

INGENIERO DE PRESUPUESTO JUNIOR Figura 31

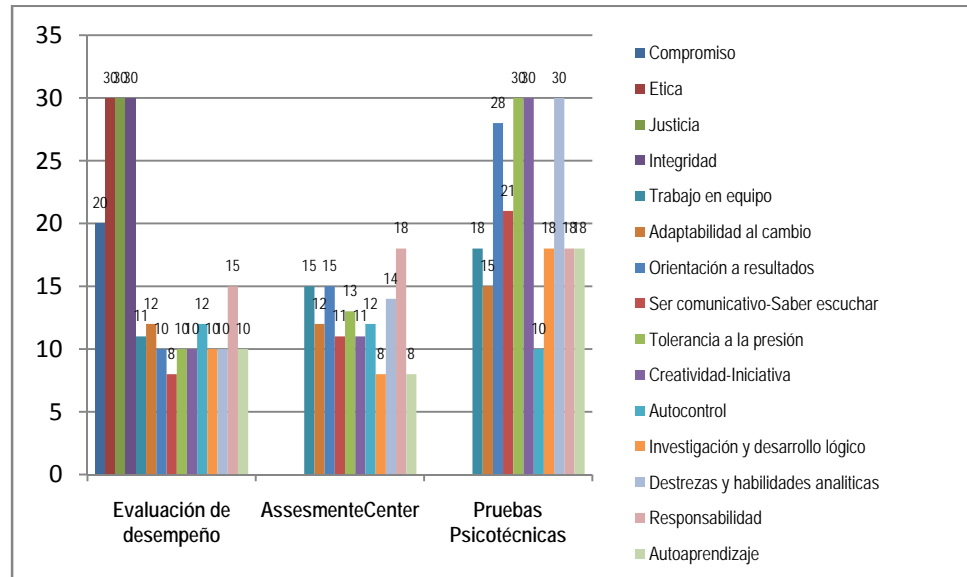


Figura 31. Demostración Gráfica de la Evaluación de Competencias de Ángel Guano

Fuente: Elaborado por la autora

En las competencias cardinales están ética, justicia e integridad encabezando el grupo de éstas competencias para el colaborador y por último esta compromiso, éstas competencias están en buena puntuación pero debe seguir trabajando en mejorar en especial en compromiso.

En los que se refiere a competencias técnicas y conductuales como más fuertes están responsabilidad, destrezas y habilidades analíticas, trabajo en equipo, orientación a resultados, ser comunicativo-saber escuchar, creatividad-iniciativa, autocontrol, adaptabilidad al cambio y tolerancia a la presión, en las competencias que debe mejorar son investigación y desarrollo lógico y autoaprendizaje.

En la calificación final tiene 11.30 sobre 10, también pasa la calificación ideal que necesita en el cargo que ocupa, pero se debe tomar en cuanto que el colaborador cumple en la mayoría de las competencias el nivel requerido, debe mejorar en las competencias mencionadas, e inclusive si trabaja duro puede alcanzar un nivel más alto y conseguir una mejor posición.

PATRICIO GUERRERO
JEFE DE PRESUPUESTOS Figura 32

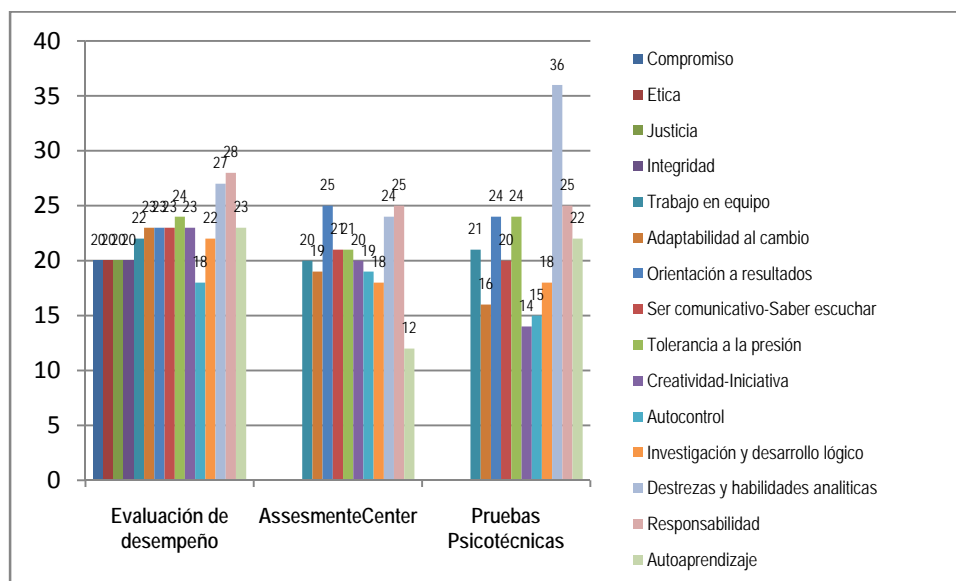


Figura 32. Demostración Gráfica de la Evaluación de Competencias de Patricio Guerrero

Fuente: Elaborado por la autora

El colaborador en las cuatro competencias cardinales tiene la misma puntuación de 20 no cumple el requerimiento de cuarenta, tomando en cuenta que es una jefatura, debe mejorar en un tiempo determinado.

En las competencias técnicas y conductuales las que alcanzan la mejor puntuación son responsabilidad, destrezas y habilidades analíticas, tolerancia a la presión y creatividad-iniciativa, en estas competencias se debe tomar en cuenta que aunque son las de puntaje más alto no logran alcanzar el nivel deseado para el cargo, en las demás competencias debe trabajar bastante duro para alcanzar el perfil deseado.

El colaborador tiene una puntuación de 5.77 sobre 10, tiene una calificación baja, las competencias tienen un bajo nivel, se debe determinar periodos de tiempo para que el colaborador pueda ir desarrollando sus competencias e ir midiendo su progreso.

JORGE GUERRERO
INGENIERO DE PRESUPUESTOS Figura 33

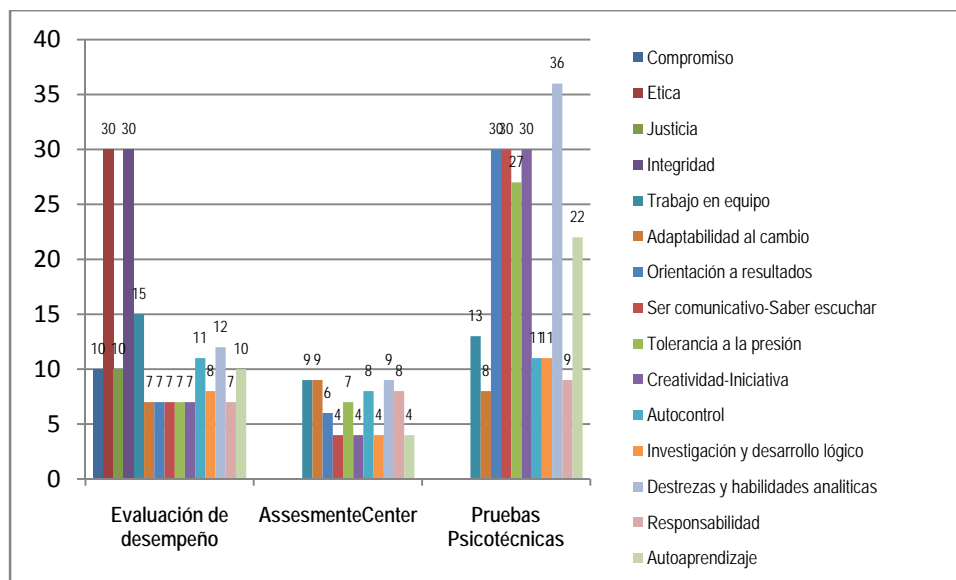


Figura 33. Demostración Gráfica de la Evaluación de Competencias de Jorge Guerrero

Fuente: Elaborado por la autora

En las competencias cardinales las más relevantes son ética e integridad y en las que debe desarrollar de mejor forma son compromiso y justicia.

En las competencias técnicas y conductuales las que más destacan son trabajo en equipo, autocontrol, destrezas y habilidades analíticas, aunque es necesario mencionar que el colaborador no cumple el nivel requerido para el cargo, en las otras competencias como son ser comunicativo-saber escuchar, adaptabilidad al cambio, orientación a resultados, tolerancia a la presión, creatividad-iniciativa, autocontrol, investigación y desarrollo lógico tiene un bajo nivel, debe mejorar sobre manera ya que tiene baja puntuación, los resultados de las pruebas psicotécnicas no son confiables porque no evidencia lo demostrado en el assesment center y en la evaluación de desempeño.

En general tiene una calificación de 4.26 sobre 10 esto quiere decir esta muy bajo el nivel de sus competencias e inclusive para un cargo básico, debe mejorar estableciendo periodo y dando un seguimiento de constante medición de las competencias

JORGE LÓPEZ
INGENIERO DE PRESUPUESTOS JUNIOR Figura 34

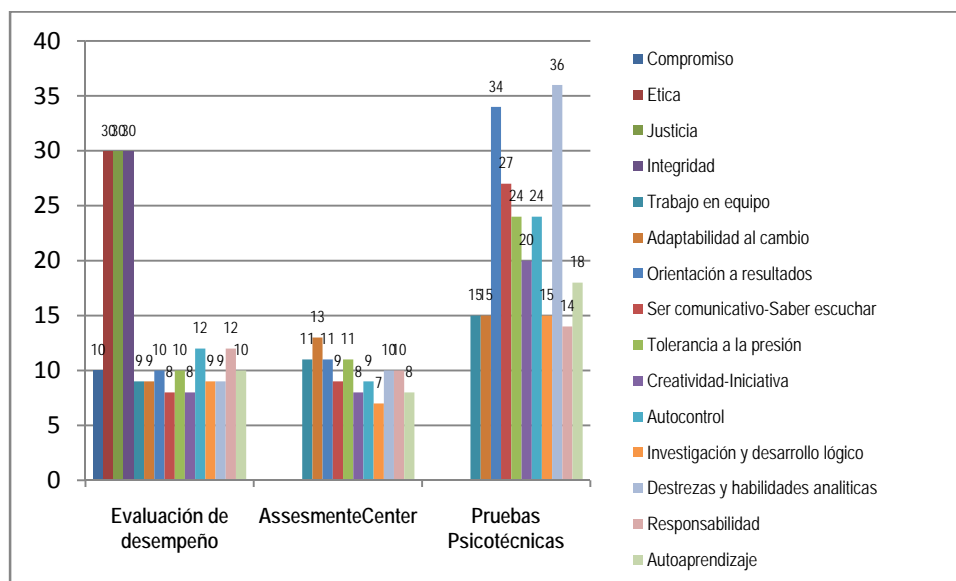


Figura 34. Demostración Gráfica de la Evaluación de Competencias de Jorge López

Fuente: Elaborado por la autora

En las competencias cardinales las más sobresalientes son ética, justicia e integridad, va por muy buen camino ya que le falta poco para llegar al puntaje máximo, en compromiso hay que trabajar más para desarrollar esta competencia.

En las competencias fuertes son autocontrol, responsabilidad, adaptabilidad al cambio, trabajo en equipo, orientación a resultado y tolerancia a la presión, en estas competencias para el nivel requerido, en las competencias que debe mejorar son ser comunicativo-saber escuchar, creatividad-iniciativa, investigación y desarrollo lógico y autoaprendizaje, en estas competencias debe trabajar para lograr el nivel deseado en el cargo.

En calificación general el colaborador obtuvo 9.5 sobre 10, quiere decir que tiene un buen nivel para el cargo que ocupa, aunque en algunas competencias le falta desarrollarse pero puede lograrlo.

Las recomendaciones propuestas son con respecto a competencias, se debe tomar en cuenta otros requisitos que requiere cada perfil.

6.6. PROPUESTA DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS

La propuesta que se propone en éste proyecto es con la finalidad de desarrollar y fortalecer las competencias de la Gerencia Técnica de acuerdo a los resultados de las diferentes técnicas de evaluación de competencias a los colaboradores.

Con el desarrollo de mejora de las competencias la organización será más fuerte y competitiva en el sector metalmecánico, además que los colaboradores se sentirán más comprometidos y motivados en la organización, con lo que se logrará mayor permanencia y se evitará la rotación de personal.

6.6.1 PROGRAMACIÓN DE LA PROPUESTA DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS

La propuesta que se programa para llevarlo a cabo en siete meses, la propuesta presentada se basa en las necesidades que se detectaron en la evaluación de competencias a los colaboradores, lo que se pretende con el plan de capacitación es desarrollar las diferentes competencias establecidas para la Gerencia Técnica.

Como primera propuesta está un curso de motivación laboral para todo el personal de la Gerencia Técnica, ya que en la competencia de compromiso los colaboradores deben desarrollarse para alcanzar a completar el nivel requerido por la organización. Si el personal siente que la empresa valora su trabajo, los colaboradores se sentirán motivados y existirá mayor compromiso con el trabajo y con la organización.

También se presenta en la propuesta un curso de programación neurolingüística para el Jefe de Presupuestos y los Líderes, se lo programa para los cargos superiores porque para lograr un mejor efecto de cascada en toda el área debe iniciar desde las cabezas dando el ejemplo para incentivar al desarrollo a los demás colaboradores y de esta manera impartir el programa a los cargos de menor nivel.

La programación de neurolingüística es un conjunto de técnicas y métodos para explorar, descubrir y manejar los comportamientos de las personas y de esta forma mejorar las competencias y pueda alcanzar objetivos propuestos.

También está un curso de comunicación efectiva para los cargos de menor nivel, es para que los colaboradores empiecen a perfeccionar sus técnicas de comunicación, antes de seguir con un curso más avanzado.

El curso de trabajo en equipos es para todo el personal, es importante que todos los colaboradores reciban este curso ya que debe estar consciente que todos están expuestos a trabajar con otras personas y es necesario estar abiertos a nuevas ideas u opiniones.

El curso de lectura dinámica es para los cargos inferiores ya que deben desarrollar la competencia de autoaprendizaje, el autoaprendizaje es muy importante en las profesiones de Ingeniería Mecánica y Electrónica ya que existen muchas normas y actualizaciones que debe saber y deben estar leyendo constantemente.

El curso de innovación y creatividad es para todo el personal de la Gerencia Técnica, ya que en el área en general el nivel de creatividad debe desarrollarse conjuntamente con la investigación y desarrollo lógico.

Por último están los talleres de integración, ya que si se quiere lograr los objetivos organizacionales por competencias, los integrantes deben estar conectados y no aislarse del grupo. Deben aprender a trabajar en grupo, apoyarse y colaborar en los diferentes acontecimientos de su vida laboral.

**PROPUESTA DE DESARROLLO
DE COMPETENCIAS**

No.	Tema	Objetivo	Participantes	No. Participantes	Modalidad	Tipo	Tiempo de duración	Costo Unitario	Costo Total
1	Motivación Laboral	Crear mayor compromiso con la organización	Personal Gerencia Técnica	17	Presencial	Externo	16 horas	220,00	3740,00
2	Programación de Neurolingüística	Desarrollar y mejorar las competencias de autocontrol y tolerancia a la presión	Jefe de Presupuestos-Líder Cad y Misceláneos Líder de Recipientes de Presión Líder de Estructuras	4	Presencial	Externo	40 horas	320,00	1280,00
3	Comunicación Efectiva	Desarrollar y mantener un sistema de comunicación tanto interno como externo	Ingenieros de Producto Junior-Senior Ingenieros de Presupuestos Junior Pasantes	13	Presencial	Externo	10 horas	180,00	2340,00
4	Trabajo en Equipo	Conseguir trabajar en conjunto para lograr objetivos propuestos dentro de la organización.	Personal Gerencia Técnica	17	Presencial	Externo	16 horas	120,00	2040,00
5	Lectura dinámica	Desarrollar e incentivar el autoaprendizaje.	Ingenieros de Producto Junior-Senior Ingenieros de Presupuestos Junior Pasantes	13	Presencial	Externo	40 horas	60,00	780,00
6	Innovación y creatividad	Generación de ideas creativas para la alcanzar objetivos organizacionales	Personal Gerencia Técnica	17	Presencial	Externo	16 horas	80,00	1360,00
7	Talleres de Integración	Conseguir que los colaboradores nuevos se integren a la organización y se cree ese compromiso con la organización.	Personal Gerencia Técnica	17	Presencial	Externo	16 horas	1320,00	1320,00
TOTAL								2300,00	12860,00

6.7. FORMATO DE SEGUIMIENTO PARA UNA PLAN DE CARRERA

En la propuesta se establecen los objetivos profesionales y las metas de cada colaborador dentro de la organización, al mismo tiempo se identifican los medios para conseguirlas.

6.7.1. DESARROLLO DEL FORMATO DEL PLAN DE CARRERA

En el plan de carrera que se propone es para poder dar un seguimiento muy claro del desarrollo profesional de cada colaborador.

En el formato propuesto de detalla:

- **Nombres:** Nombres del colaborador de quien se va a ejecutar el plan de carrera.
- **Edad:** Edad en la se inicia el plan de carrera
- **Estudios:** El título profesional, si está estudiando, qué año o semestre está cursando y en qué especialización.
- **Fecha de ingreso:** Inicio de actividades en la empresa.
- **Puesto que desempeña en la empresa:** Cargo que ocupa actualmente.
- **Calificación final de las competencias:** La calificación final que obtuvo sobre 10.
- **Fecha de elaboración:** La fecha en que se realiza el plan de carrera.
- **Puntos fuertes:** Aquí se coloca las competencias con puntaje más alto del colaborador, además se puede agregar fortalezas diferentes a las competencias.
- **Puntos débiles:** Aquí se coloca las competencias en las que tiene que mejorar el colaborador.
- **Meta profesional:** Se coloca el cargo que quiere y puede ocupar a un futuro.

- **Requisitos:** Aquí se coloca las competencias con su nivel que y conocimientos técnicos que necesita cumplir para alcanzar cierto cargo.
- **Planificación para alcanzar la meta profesional:** Esta parte se divide en dos parte en conocimientos técnicos que aquí se detalla todo lo referente a educación, capacitación y experiencia que requiere cada cargo, se diseño para saber el porcentaje de partida que es para saber el porcentaje de cada factor al momento que se inicia el plan de carrera y también esta el porcentaje de avance que esta para saber el porcentaje de avance en cada factor. La otra parte esta lo que son las competencias igualmente está un porcentaje de partida para saber cómo inicia en cada competencia y el porcentaje de avance para saber cómo está avanzando en las competencias. También se diseño con gráficos para poder visualizar de mejor forma los progresos de los colaboradores.
- **Tiempo establecido para alcanzar la meta profesional:** El tiempo establecido propuesto es para un año aunque depende del cada cargo y de su complejidad para alcanzar a completar lo relacionado con educación, capacitación y experiencia, ya que en competencias depende mucho de la voluntad de cada persona.
- **Observaciones:** Aquí se coloca algún comentario tanto del colaborador, jefe inmediato y el departamento recursos.
- **Firmas:** En esta parte colocan firmas de compromiso el colaborador, el jefe inmediato y Recursos Humanos. ANEXO 4

CONCLUSIONES

1. La Gerencia Técnica requiere una estructura en la que se identifique los cargos que se necesitan en ésta área con una distribución equitativa de las funciones y la identificación de competencias.
2. Adicional a la elaboración del diseño de perfiles se evaluó a los ocupantes en tres técnicas para demostrar que con los perfiles propuestos se pueden observar las brechas de los ocupantes y desarrollar competencias para alcanzar un mejor nivel.
3. Con la asignación de puntaje requerido en cada perfil, se puede determinar cuantitativamente en qué etapa se encuentra cada colaborador para el cargo que ocupa, esto quiere decir que la evaluación es más precisa y objetiva y en el área técnica por ser un área con colaboradores que manejan números, con la asignación de puntaje pueden entender de mejor forma el perfil y las evaluaciones.
4. La técnica de incidentes críticos ha sido una herramienta muy útil para determinar las competencias del diccionario de la Gerencia Técnica, ya que todo el personal interactuó en las entrevistas desde el pasante hasta el gerente ya sea como entrevistado o como miembro del panel para analizar información, todos colaboraron con mucho entusiasmo.
5. Al tener resultados de evaluaciones de ocupantes es importante dar inició al desarrollo de competencias y a un plan de carrera.

RECOMENDACIONES

1. Elaborar los perfiles con la implementación de competencias en todos los departamentos de la organización, valorando el trabajo de cada colaborador e incentivar al personal a desarrollarse profesionalmente, aumentando la motivación de los colaboradores.
2. Cuando se evalúa competencias es recomendable hacerlo con dos o más técnicas para obtener mejores resultados. Al momento de evaluar competencias se debería hacerlo con dos técnicas Evaluación del Desempeño y sobre todo Assesment Center para que exista mayor seguridad en los resultados, tomando en cuenta la debida preparación para cada método

3. Los resultados de las evaluaciones deberían medirse cuantitativamente ya que de esta forma se puede ubicar de mejor forma el nivel en que se encuentra cada colaborador y se puede entender mejor el punto de partida de cada competencia y el avance.
4. La entrevista de incidentes críticos es muy relevante para la implementación de competencias, es muy importante implementarle con la debida preparación según los diccionarios.
5. Se preparó un plan de desarrollo de competencias y un formato de plan de carrera para dar seguimiento a la preparación de los ocupantes, se recomienda utilizar las propuestas y modificar de acuerdo a criterios de la organización.

REFERENCIA BIBLIOGRAFICAS

- ALLES, Martha, "Dirección Estratégica de Recursos Humanos", Editorial Granica, Buenos Aires, 2006
- ALLES, Martha, "Elija al mejor, como entrevistar por competencias", Editorial Granica, Buenos Aires, 2006
- ALLES, Martha, "Gestión por Competencia, El Diccionario", Editorial Granica, Buenos Aires, 2006
- CHIAVENATO, Idalberto, "Administración de Recursos Humanos", Editorial McGRAW-HILL, Bogotá, 2006
- CORNEJO, Armando, Entelquia, Revista Interdisciplinar, No. 8, España, 1998
- DUBOIS, Davis D. y ROTHWELL, William J., "Competency-Based Human Resource Management, Editorial Davies-Black Publishing", 2004
- ERNST & YOUNG, Consultores, Manual del director de recursos humanos, Gestión por competencias, Madrid, 1998
- GOMEZ MEJIA, Luis, "Gestión de Recursos Humanos", Editorial Prentice-Hall, Madrid, 2008
- HAME H. WILEY & SONS, Competeance based competition, 2006

- PUCHOL, Luis, "Dirección y Gestión de Recursos Humanos", Editorial Díaz de Santos, Madrid, 2007
- WERTHER, William B. y DAVID, Jro. Keith, "Administración de Recursos Humanos" Editorial McGRAW-HILL, México, 2010

NETGRAFÍA

Disponible en:

- www.revistaempresa.com
- <http://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf>
- <http://sistemadegestionporcompetencias.wordpress.com/pasos-para-implementar-un-sistema-de-gestion-por-competencias/>
- <http://www.rrhh-web.com/introduccion.html>
- Concepto de administración de recursos humanos-Definición en DeConceptos.com <http://deconceptos.com/ciencias-jurídicas/administración-de-recursos-humanos-recursos-humanos#ixzz2l6fnvRYp>
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/asscenter.htm>
- pruebas:<http://i.lumosity.com/landing?refer=351&gclid=CJay1ba0k7YCFQGCnQodHkLAdQ>
- http://www.iafi.com.ar/pnl/articulos-pnl/definicion_de_pnl.php

ANEXOS

ANEXO 1:

Formato de Objetivos y Metas


ANEXO 2:

Formulario de Entrevista BEI

ANEXO 3:

Formato Plan de Carrera

ANEXO 1

 <small>ACERO DE LOS ANDES</small>	INDUSTRIA ACERO DE LOS ANDES S.A. DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS				
EVALUACION DE OBJETIVOS Y METAS MENSUAL					
Nombre del evaluado: _____	Fecha: <input type="text"/> / <input type="text"/> / <input type="text"/>				
Departamento: _____	Cargo: _____				
Instrucciones: Coloque en el casillero "Puntos" o "Calificación" la nota que considere la adecuada al rendimiento del evaluado					
1 DESARROLLO PROFESIONAL: OBJETIVO: CAPACITACION:					
# EVENTOS ENVIADOS <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/> # HORAS ENVIADAS <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	# EVENTOS ASISTIDOS <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/> # HORAS ASISTIDAS <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>				
Calificación <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/> /10 <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/> /10					
2 OBJETIVO O META REAL PARA MEJORAR LA CALIDAD Y/O PRODUCTIVIDAD EN SU FUNCION O AREA: Objetivo que impacte directamente al objetivo de la Empresa					
No.	INDICADOR / HITOS A CUMPLIR	% cumplimiento	% avance	Calificación	
1				/10	
2				/10	
3				/10	
4				/10	
5				/10	
3 EVALUACION DE CALIDAD Y RENDIMIENTO EN EL DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES:					
FACTORES DE EVALUACION	GRADOS				PUNTOS
Calidad: Evalúe la exactitud, la frecuencia de errores, la presentación, el orden y el esmero que caracterizan al servicio del empleado	1 2	3 4	5 6	7 8	9 10
	Comete demasiados errores y el servicio demuestra desinterés y descuido	Parcialmente satisfactorio. A veces comete errores	Siempre es satisfactorio. Su cumplimiento es aceptable, tiene pocas variaciones	A veces superior. Es bastante cuidadoso en el trabajo	Su trabajo demuestra siempre dedicación excepcional
Rendimiento: Unidad producida por tiempo	1 2	3 4	5 6	7 8	9 10
	No entrega los trabajos	Entrega el trabajo cinco días posterior al establecido	Entrega el trabajo dos días posterior al establecido	Cumple con los tiempos establecidos	Entrega el trabajo en un tiempo menor al establecido
					10
					10
SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD ISO 9001: 2000					
4 PARTICIPACION EN GRUPOS DE MEJORAMIENTO CONTINUO:					
Nombre del grupo	Objetivo	% Alcanzado	Calificación		
			/ 10		
			/ 10		
			/ 10		
5 SISTEMA:					
Número de no conformidades abiertas al proceso, en el período		No. <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	Cali. <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	/ 10	
% de No Conformidades cerradas satisfactoriamente, en el período		No. <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	Cali. <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	/ 10	

ANEXO 2

INDUSTRIA ACERO DE LOS ANDES S.A. FORMULARIO DE ENTREVISTA BEI							
NOMBRE:							
CARGO:							
FECHA:							
No.	COMPETENCIAS	PREGUNTAS	RESPUESTAS	Muy importante	Importante	Medianamente importante	No es importante
1	Compromiso	1. ¿Alguna vez en una reunión escuchó malos comentarios de la empresa donde trabaja?, ¿usted que hace? Describa detalladamente los hechos					
2	Etica	1. ¿En la Organización se manifiesta explícitamente principios morales y éticos? ¿Usted cree que se cumplen?, los comparte?					
3	Justicia	1. ¿Usted piensa que hay distintos tipos de justicia? (en la vida familiar, en los negocios, etc.) ¿Me puede dar dos ejemplos que hay vivido?					
4	Adaptabilidad al cambio	¿Alguna vez le solicitaron que hiciese tareas de otra área o de otra especialidad diferente a la suya? ¿Asumió la responsabilidad? Como se manejó?					
5	Integridad	¿Qué lugar ocupan la rectitud y la probidad en su escala de valores en el trabajo? Describa una situación en la que su integridad haya sido puesta a prueba					
6	Iniciativa	¿Qué hace cuando tiene dificultades para resolver un problema? Describa detalladamente.					
7	Empowerment	¿Cómo está compuesto su equipo de trabajo? Describa las características de sus compañeros y describase a usted mismo como conductor del grupo.					
8	Autocontrol	Como ha reaccionado cuando siente que algo es injusto? Hableme acerca de alguna situación de este tipo?					
9	Desarrollo de las personas	¿Cuénteme hace 2 años atrás que estuvo haciendo? ¿Describame dos objetivos fijados y como los logro?					
10	Liderazgo	¿Bríndeme un ejemplo de un logro concreto y destacado en su gestión como líder ?					
11	Orientación a resultados	¿Cuáles son sus sentimientos hacia sus clientes internos o externos?					

ANEXO 3

PLAN DE CARRERA INDIVIDUAL

Nombres:
 Edad:
 Estudios:
 Fecha de Ingreso:
 Puesto que desempeña en la empresa:
 Calificación Final Competencias:
 Fecha de elaboración:

Puntos fuertes:

Puntos Débiles:

Meta profesional:

Requisitos:

Planificación para alcanzar la meta profesional:

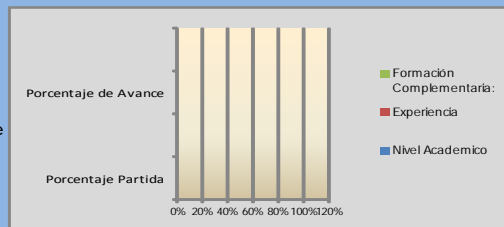
Conocimientos Técnicos:

	Porcentaje Partida	Porcentaje de Avance
--	--------------------	----------------------

Nivel Académico

Experiencia

Formación



Competencias:

	Porcentaje Partida	Porcentaje de Avance
--	--------------------	----------------------

Compromiso

Ética

Justicia

Integridad

Adaptabilidad al cambio

Orientación a resultados

Responsabilidad

Tolerancia a la presión

Autocontrol

Trabajo en Equipo

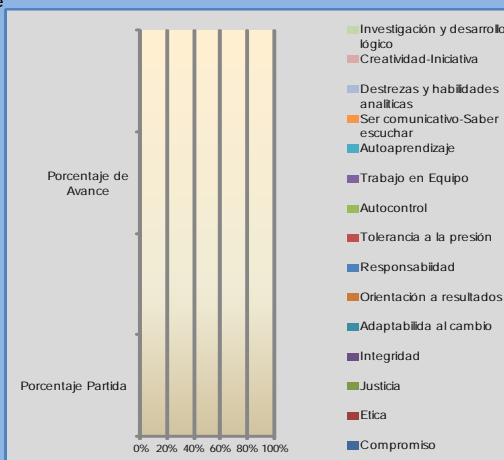
Autoaprendizaje

Ser comunicativo-Saber escuchar

Destrezas y habilidades analíticas

Creatividad-Iniciativa

Investigación y desarrollo lógico



Tiempo establecido para alcanzar la meta profesional:

1 año

Observaciones:

Fecha próxima a evaluar:

COLABORADOR

JEFE INMEDIATO

RECURSOS HUMANOS

COMPROMISO