TESIS
D02001
96.

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

INTERVENCIÓN PARA LA IMPLANTACIÓN DEL MODELO DE DESARROLLO POR COMPETENCIAS PARA MOVILNET

Informe Final de una intervención de desarrollo
organizacional en la Organización Telecomunicaciones Movilnet,
presentado a la Universidad Católica Andrés Bello,
por Juan Carlos González R.,
como requisito parcial para optar al título de
Especialista en Desarrollo Organizacional,
realizado con la tutoría de la profesor
Oscar Gimenez

Caracas, Junio de 2001.

Índice

Introducción 3
Capítulo 1: Situación Actual de la Empresa 6
Contexto de la Organización 6
Resultados del Diagnóstico 6
Competencias e Indicadores Para Movilnet 10
Capítulo 2: Planteamiento del Problema 48
Planteamiento del Problema 48
Justificación del Estudio 48
Objetivos 49
Objetivo General: 49
Objetivos Específicos: 50
Alcance del Estudio 50
Capítulo 3: Marco Conceptual 52
Competencia: 52
Tipos de Competencias. 56
Modelo por Competencia. 57
Gestión por Competencia. 57
Modelo de Gestión por Competencias 58
A.- Modelo Holístico para la Gestión por Competencias. 59
B.- Consideraciones en torno al modelo holístico. 59
C. La gestión del RRHH con base en competencias. 61
D.- El proceso para instalar un sistema de Gestión por Competencias en la empresa. 62
Administración de la Evaluación por Competencia (360°) 63
Impactos del programa de Evaluación por Competencias: 67
Diferencias entre un Enfoque basado en Competencias y el Enfoque Tradicional 71
Premisas básicas del modelo de Competencias 71
Capítulo 4: Marco Teórico 73
Intervención de D.O. 73

Tipos de Intervenciones 73
Capítulo 5: Estrategias Metodológicas para la Realización de la Intervención 75
FlujoGrama de Actividades. 75
Fases para la Realización de la Intervención 75
Fase I: Revisión del Modelo de Competencias 75
Fase II Plan Comunicacional 78
Fase III : Proceso de Evaluación 86
Fase IV: Análisis de los Resultados de la Intervención. 87
Conclusiones y Recomendaciones 134
Bibliografía 139
Anexo 1: Presentación Gerencial.
Anexo2: Correos internos.
Anexo 3: Tríptico Informativo.
Anexo 4 Material POP.

INTRODUCCIÓN

El enfoque de competencia laboral surge en el mundo como respuesta a la necesidad de mejorar permanentemente la calidad y pertinencia de la educación y la formación de recursos humanos, frente a la evolución de la tecnología, la producción y, en general, la sociedad, y elevar así el nivel de competitividad de las empresas y las condiciones de vida y de trabajo de la población.

La educación orientada por el concepto de competencia laboral ha implicado para los distintos países iniciar procesos de reforma de sus sistemas de educación y capacitación; para las empresas, modernizar las formas de capacitación de sus trabajadores, adecuándolas a los cambios en la organización de la producción; y para el individuo, adaptarse a nuevos perfiles ocupacionales, al trabajo en equipo y al desarrollo de competencia laboral, mediante la adquisición y actualización continua de conocimientos y habilidades que le permitan lograr un desempeño eficiente y de calidad, acorde a los requerimientos de los centros de trabajo.

Hoy se reconoce que el aprendizaje ocurre en diversos ámbitos y en distintas formas y circunstancias, por lo que se trata de un proceso dinámico e inherente a la naturaleza humana y que se desarrolla a lo largo de toda la vida del individuo. Esto plantea el reto de identificar y aplicar nuevos mecanismos que faciliten y fortalezcan la vinculación entre educación y trabajo, espacios inmediatos en los que el hombre aprende y se desarrolla, tanto para actuar en el medio laboral como para desenvolverse en los diferentes ámbitos en los que participa: la familia y la sociedad en general. Por ello, resulta cada vez más necesario fomentar una cultura de la educación para toda la vida, que sea flexible, de calidad y pertinente a las necesidades del individuo, y en la que se reconozcan socialmente los aprendizajes adquiridos por distintos medios.

En consecuencia, el enfoque de competencia laboral surge en un marco de transformación de la producción y del trabajo, y de nuevas exigencias respecto a la forma de desempeño del individuo en el sitio de trabajo. Pero, ser más competitivo no sólo significa atender mecánicamente las necesidades del mercado de trabajo, sino las necesidades mismas del individuo, es decir, su formación integral. Poseer los conocimientos fundamentales, las habilidades sociales y las actitudes que permitan al individuo resolver problemas y enfrentar situaciones de contingencia, así como transferir su saber, su saber-hacer y su saber-ser a distintos contextos. Este es el sentido de la competencia laboral.

Por ello, la adopción de este concepto y su metodología en la capacitación que desarrollan las empresas, es un cambio estructural que busca, además de elevar el nivel de competencia del individuo, sentar las bases de una transformación de efectos no sólo para el corto plazo, sino de manera fundamental para el mediano y largo plazo.

En tanto que la educación constituye el activo más valioso con el que cuentan las personas para mejorar sus condiciones de existencia y convivencia social, la educación bajo el enfoque de competencia laboral busca facilitar a los individuos la adquisición de los conocimientos y habilidades que les permitan ser competentes para el desempeño de una determinada función productiva en distintos contextos de trabajo y, en este sentido, mejorar sus condiciones de ingreso y permanencia en el mercado laboral, así como responder a sus necesidades de desarrollo integral y de progreso personal.

En el ámbito laboral, el trabajador aprende y se desarrolla permanentemente, adquiriendo distintas competencias que le permiten adaptarse al entorno cambiante y mejorar su productividad. En la vida social, la educación genera los valores y actitudes que forman la cultura y la identidad de una nación. Por ello, la educación debe extenderse a todos los ámbitos de la vida y permitir al individuo el tránsito continuo entre educación y trabajo.

El Programa de Desarrollo Educativo por Competencias, vela por que los trabajadores cuenten con elementos suficientes para hacer frente a los cambios previsibles en el entorno laboral y se beneficien de éstos, mediante el desarrollo de acciones tendientes a incrementar sus habilidades, su capacidad para desarrollar diversas tareas y asumir mayores niveles de responsabilidad, lo que les permitirá mejorar su productividad y sus remuneraciones.

El Desarrollo por Competencias Laboral tiene como propósito promover la definición de normas o estándares de competencia laboral, conformadas por las competencias generales y las competencias de rol. Estas normas definirán las expectativas o indicadores de desempeño de un individuo en el lugar de trabajo y precisarán los conocimientos, habilidades y destrezas que se requieran para satisfacerla. Para asegurar su relevancia y alcance, dichas normas fueron determinadas de manera conjunta por los trabajadores y empleadores de las distintas áreas de la empresa.

Movilnet es una empresa filial de CANTV, cuyo propósito es ofrecer servicios móviles de comunicación personal mediante el uso de tecnologías de clase mundial. Es una organización joven, dinámica y en continua evolución que ocupa un lugar de primicia en las telecomunicaciones móviles. Este privilegiado espacio es producto de un valioso equipo humano y una clara estrategia orientada a mantener un programa de inversiones en tecnologías, brindar calidad de servicio y proporcionar opciones acordes con las necesidades y expectativas de nuestros clientes. Movilnet es una empresa cuyo diseño organizacional, estilo gerencial, valores y filosofías están orientados hacia la calidad de su servicio y satisfacción plena de las necesidades del cliente. Los esfuerzos están orientados a investigar y comprender las necesidades de los clientes con el fin de obtener los mejores resultados.

Un entorno signado por el cambio ha hecho de Movilnet una compañía que, además de adaptarse a él, lo visiona y se adelanta al futuro.

La intervención que se presenta en este estudio, promoverá el establecimiento de mecanismos de evaluación y certificación que den claridad y certeza sobre la competencia laboral de los trabajadores de Movilnet, aún cuando se haga en su primera etapa en una sola dirección de la empresa, como área piloto.

Por sí mismo esta intervención del Desarrollo por Competencias, no intenta resolver todas las inquietudes que existen sobre el tema, sino presentar un punto de partida que permita plantear nuevas hipótesis para avanzar en la conformación de un modelo educativo basado en competencia laboral, que estimule la productividad y competitividad de las empresas y que responda a las apremiantes necesidades de nuestras sociedades.

Se espera que la obra sea de utilidad tanto para la Empresa, como para todo aquel que esté interesado en el tema y quiera conocer como una empresa se inicia en este modelo de desarrollo para su personal, construyendo el desarrollo de la cultura de la educación y formación basada en competencia laboral, que permita a los individuos progresar y lograr mejores condiciones de vida y de trabajo.

CAPÍTULO 1: SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

Contexto de la Organización

Nombre del cliente: Telecomunicaciones Movilnet.

Tipo de Organización: Empresa privada de Servicios.

Naturaleza del Negocio: Brinda servicios de telecomunicaciones en tecnología inalámbrica.

Número de empleados: 2150 empleados.

Misión: "Ser líderes en el mercado de telecomunicaciones móviles, utilizando para ello, nuestra ventaja comparativa en cuanto a servicios, tecnología y costos."

Visión: "Nos complace mantener una participación permanente creciente y consolidada en el mercado, así como generar una alta rentabilidad, con plena satisfacción de los clientes, además de una adecuada calificación y bienestar para nuestros trabajadores."

Dirección Completa: Av. Venezuela c/c El Recreo, C.C. El Recreo, Torre Sur, Bello Monte. Caracas.

Área de Estudio: Dirección de Soporte Operacional y Sistemas.

Persona Contacto: Director de Soporte Operacional y Sistemas: Ernesto Ramos.

Teléfonos:: (0212) 7057874.

Necesidad Sentida: Medir las Capacidades del Empleado de MOVILNET, desde el punto de vista del rol que desempeña como sus características generales.

Necesidad Detectada: Implantar un modelo de Competencias que permita al empleado y a la directiva de MOVILNET, conocer el estado y los mapas de competencias de sus empleados.

Resultados del Diagnóstico

Movilnet desde 1998 ha estado investigando sobre las competencias y el desarrollo del personal por medio de éstas. En este mismo año se realizaron una serie de Benchmarkings en diferentes empresas de telecomunicaciones, tales como, Erickson, GTE actualmente denominada Verizon, CANTV y Nort. de Telecom; además se investigaron otras empresas de diferentes ramos, tales como, Reebok, Asoc y Hay Group. Por medio de este estudio se pudo entender el entorno del mercado empresarial y su evolución interna y externa con la utilzación de este mecanismo.

Las diferentes competencias surgieron de las entrevistas y encuestas que se le realizaron a los vicepresidentes, directores y gerentes en varias sesiones de trabajos y talleres. La metodología que se utilizó en cada sesión es denominada Focus Group.

Focus Group consiste en grupos de discusión de no mayor de 8 participantes, los cuales son reunidos para tratar puntos de interés. Estas discusiones son guiadas por moderadores, los cuales hacen preguntas y tratan de ayudar al grupo de tener libre conversación con el resto de los participantes. Esta metodología incentiva a los participantes a tener una participación activa todo el tiempo, evitando que éstos se limiten solamente a responder las preguntas del moderador. La interacción es importante ya que brinda mayor entendimiento y consenso sobre el punto a discutir.

El Panel o Taller dura de 2 a 3 días y es conducido por los mediadores, expertos en dinámica y conducción de grupos.

Las ventajas del Focus Group:

- Permite identificar Tareas y Funciones.
- Es efectivo, rápido y de bajo costo, es muy eficaz para el Análisis de situaciones y diseño de soluciones.

Se utiliza para:

- Dar respuesta a las necesidades actuales de empresas, industrias y servicios públicos.
- Generar y mantener los currículum pertinentes y renovados, debido al surgimiento de nuevas necesidades ocupacionales y a la cantidad de cambios tecnológicos.

Y para Cambios de Acciones:

- Para la investigación de las competencias que deben tratarse en el desarrollo de un programa de formación nuevo.
- En la revisión de programas existentes y de los materiales curriculares.
- En la revisión del Perfil Ocupacional, para determinar si presenta un cuadro preciso de las Tareas de esa ocupación.

Al concluir todas las sesiones de trabajo se determinó lo que para Movilnet son sus competencias y sus agrupaciones. De esta manera Movilnet clasificó sus competencias Generales y sus competencias de Rol. Las competencias funcionales resultaron difíciles de determinar en esta primera etapa del proyecto, ya que el área de telecomunicaciones está ligada directamente a la tecnología y ésta es muy cambiante y diversa, por lo cual amarrar unas competencias a la tecnología del momento implicaría una actualización casi diaria de las mismas, aunque existen áreas en la organización que se pudieran adecuar, tales como Finanzas, Recursos Humanos, Relaciones Institucionales, entre otras.

Las competencias Genéricas (para todo nivel organizacional) que resultaron son:

- Adaptabilidad.
- Actuación Ética.
- Identificación Supervisoria.
- Orientacion al Servicio.
- Orientacion al Logro.
- Pensamiento Creativo.
- Comunicacion Efectiva.
- Conocimiento del Entorno.
- Trabajo en Equipo.

Las Competencias de Rol para un Nivel Supervisorio son:

- Capacidad de Analisis.
- Capacidad de Organizacion y Planificacion.
- Impacto en la Toma de Decisiones.
- Sentido Emprendedor.
- Respaldar, Negociar y Ejecutar Roles.

Las Competencias de Rol para un Nivel Gerencial son:

- Capacidad de Planificación Corporativa.
- Empowerment.
- Desarrollo, Apoyo y Evaluacion de Colaboradores.
- Liderazgo de Equipos Multifuncionales.
- Orientacion Hacia el Entorno Global del Negocio.
- Asumir Riesgos Calculados.

Para Movilnet se definieron cinco niveles de profundidad en donde cada empleado debe estar ubicado y debe verse reflejado para cada competencia, tanto para la auto evaluación como para las evaluaciones realizadas por supervisor, pares y supervisados.

Nivel	Aprendizaje	Conciencia	Ejecución	Ejemplo
D	Adquisición de conocimientos y conceptos básicos de la competencia	Nivel Inicial	Promedio	1.- Conoce las operaciones básicas numéricas. sabe leer tablas y representaciones gráficas. realiza encuestas (c. funcional mercadeo) 2.- Demuestra respeto por otros miembros y visitantes de la organización (c. genérica: adaptabilidad) 3.- no interrumpe innecesariamente una conversación (c. genérica: comunicación efectiva)
C	Integra Conceptos	Medio	Supera Promedio Utiliza Competencia	1.- Sabe registrar adecuadamente data numérica agrupándola y construyendo distribuciones que representan la realidad de una marca. conoce y utiliza medida estadísticas descriptivas e inferenciales (c. funcional mercadeo) 2.- Rectifica cuando comprende que está defendiendo una postura equivocada (c. genérica: adaptabilidad) 3.- Emite mensajes adecuando el lenguaje al público o persona al cual va dirigido (c. genérica: comunicación efectiva)
B	Autocrítica y Potenciación del Autoaprendizaje	Superior	Excelente	1.- Realiza proyecciones de escenarios posibles para afianzar el negocio en un segmento del mercado. desarrolla acciones para realizar estudios de mercado (c. funcional mercadeo) 2.- Valora las diferencias individuales y culturales en los otros, aprovechándolas para agregar valor a la organización (c. genérica:

				adaptabilidad) 3.- Elabora, diseña y redacta materiales escritos para la organización (c. genérica: comunicación efectiva)
A	Facilita a Otros	Totalmente Consciente	Excelente	1.-Diseña la forma óptima para realizar estudios de mercado. facilita en otros, el aprendizaje de las medidas estadísticas más utilizadas en la organización (c. funcional mercadeo) 2.- Es reconocido interna y externamente como agente de cambio (c. genérica: adaptabilidad) 3.- Es buscado por otros para que aporte ideas y revise escritos debido a su efectividad e inventiva en las comunicaciones escritas (c. genérica: comunicación efectiva)

Competencias e Indicadores Para Movilnet

Genérica 01: ADAPTABILIDAD: Es la capacidad para ajustar conductas, recursos y procedimientos cuando se presentan cambios en le entorno. Es un continuo desde la incorporación hasta los cambios de conocimiento, habilidades y conductas expresadas a través de nuestros valores organizacionales, creencias expectativas y formas de interpretar la realidad que nos ayuden para el cumplimiento de los objetivos de la organización y anticipar, planificar y desarrollar técnicas y líneas de acción para el mejoramiento de los procesos.

Indicadores Nivel D

1. Aceptar cambios de horario y turnos para hacer frente a determinadas circunstancias de la organización.
2. Ser reconocido como sociable en diferentes situaciones y grupos de Movilnet.
3. Utilizar la experiencia de los errores cometidos por sí mismos o por los demás para mejorarlo en el trabajo.

4. Identificar necesidades o posibilidades de mejora en la organización, estructuras, procesos y personas.
5. Intervenir en eventos, situaciones formales o informales que favorezcan las relaciones grupales y de pertenencia a los equipos dentro de la organización.
6. Propiciar o coordinar eventos que incentiven las relaciones grupales y de pertenencia al equipo de trabajo y a la organización.
7. Enfrentar retos fuera de lo cotidiano de forma natural y con seguridad en sí mismo.
8. Crear u optimizar procesos para satisfacer necesidades cambiantes de los clientes.
9. Modificar tácticas y estrategias cuando la situación lo amerite.

Indicadores Nivel A

1. Facilitar el proceso de cambio de conducta de compañeros, con el fin de lograr los objetivos propuestos.
2. Modelar cambios de conducta en los demás.
3. Incentivar una cultura o ambiente donde se utilice la experiencia de los errores para mejorar el trabajo.
4. Propiciar la alineación de esfuerzos organizacionales para enfrentar los cambios en las necesidades cambiantes, prioridades y oportunidades de mercado.
5. Ser reconocido interna y externamente por crear ambientes de trabajo basados en el aprendizaje continuo, la innovación y la habilidad para aprender.
6. Ser reconocido interna y externamente como agente de cambio.
7. Planificar los cambios, adecuándose al tiempo y al objetivo propuesto.
8. Desarrollar o aplicar estrategias para afrontar las ambigüedades creadas por diferentes culturas y sistemas de valores.
9. Evaluar oportunidades globales.
10. Ajustar funciones en Movilnet para afrontar cambios.

Genérica 02: ACTUACION ETICA: Consiste en conocer, respetar y promover las normas y disposiciones legales, morales, sociales, organizacionales, grupales e individuales, con el propósito de alcanzar altos índices de productividad y efectividad empresarial, resguardando la confidencialidad de la información y siendo objetivos en la toma de decisiones.

Indicadores Nivel D

1. Utilizar los materiales y equipos de Movilnet solo para ejecutar actividades o cumplir objetivos de la organización.
2. Evaluar con base en la observación sostenida de los hechos.
3. Practicar los valores de la empresa.
4. Identificar situaciones que requieran la toma de decisiones.
5. Comunicar irregularidades ocurridas dentro del grupo de trabajo.
6. Mostrar una actitud firme frente a las exigencias de los clientes (internos-externos), conforme a las normas establecidas por la organización.
7. Asegurar el resguardo de la información confidencial.
8. Demostrar con acciones lo que se predica.
9. Actuar conforme a las normas morales establecidas por la sociedad.

Indicadores Nivel C

1. Buscar diferentes puntos de vista antes de emitir un juicio.
2. Mantener la confidencialidad de los problemas que se presenten dentro de su unidad de trabajo.
3. Responsabilizarse de las consecuencias negativas de la propia actuación.
4. Actuar conforme a los estándares éticos establecidos en las actividades relacionadas con el trabajo.
5. Cumplir con los acuerdos establecidos dentro de la organización.
6. Asignar las responsabilidades en forma equilibrada entre los miembros de la unidad de trabajo.
7. Reconocer el éxito obtenido por los colaboradores.
8. Tomar decisiones oportunas con la situación.

Indicadores Nivel B

1. Mostrar una actitud objetiva cuando se requiera la toma de decisiones.
2. Realizar acciones acordes para la resolución de problemas.
3. Tomar decisiones considerando diferentes opiniones o fuentes de información.
4. Cumplir los objetivos organizacionales propuestos.

5. Llamar la atención, de manera adecuada, a un subordinado o compañero si es necesario y oportuno, a pesar del vínculo que exista.
6. Ser mediador ante diferentes situaciones, aunque no exista unificación de criterios.
7. Evaluar alternativas de acción anticipando consecuencias.
8. Asignar las recompensas en forma equitativa entre los miembros del grupo de trabajo.

Indicadores Nivel A

1. Tomar decisiones basadas en principios, y valores de la organización.
2. Buscar soluciones a las situaciones de conflicto interpersonal entre compañeros de trabajo.
3. Defender los intereses y valores de la organización.
4. Modelar los valores Movilnet, impactando a otros en forma positiva.
5. Buscar la veracidad de las situaciones ocurridas dentro de la organización.
6. Defender los intereses de la organización.
7. Defender los valores de la organización.
8. Modelar los valores de la organización.

Genérica 03: IDENTIFICACION SUPERVISORIA: Consiste en la habilidad de percibir los problemas y asimilar, adaptar y ser empaticos con posiciones que coincidan con las decisiones y actividades de los roles supervisorio, gerencial y ejecutivo de Movilnet, para comprender aspectos del desarrollo organizacional anticipándose a los cambios que se han de producir y manejando adecuadamente los recursos disponibles y la información necesaria para apoyar los resultados de la organización.

Indicadores Nivel D

1. Respetar las decisiones tomadas por la línea supervisoria.
2. Ejecutar oportunamente las acciones necesarias para cumplir con los lineamientos establecidos.
3. Analizar y discutir las decisiones tomadas por la línea supervisoria.
4. Obtener información sobre las personas que conforman la línea supervisoria, los equipos de trabajo y los líderes de proyecto.

5. Mantener medidas de control de los costos, aún en situaciones de abundancia y de alta rentabilidad.
6. Mantener registros actualizados de data necesaria para realizar trabajos en momentos de urgencia o para la toma de decisiones.
7. Incorporar los cambios propuestos por la línea supervisoria, referidos a procedimientos, procesos y objetivos.
8. Respetar los niveles de escalamiento de la información

Indicadores Nivel C

1. Efectuar frecuentes reuniones con los pares para aclarar las estrategias y resultados de la empresa.
2. Identificar las causas de las acciones tomadas por los supervisores dentro del ámbito organizacional.
3. Identificar las acciones supervisorias que mejoran la ejecución de los equipos de trabajo.
4. Felicitar a los supervisores por trabajos bien realizados.
5. Realizar acciones dirigidas a resaltar positivamente el trabajo y las relaciones establecidas dentro de la unidad de trabajo.
6. Obtener información acerca de los lineamientos especificados, en las actividades propuestas por la línea supervisoria.
7. Consultar a la línea supervisoria acerca de las oportunidades para incrementar los conocimientos y experiencias laborales.

Indicadores Nivel B

1. Identificar las causas estratégicas de las decisiones tomadas por los supervisores.
2. Apoyar los esfuerzos de la línea supervisoria que se relacionen con el cumplimiento de objetivos.
3. Enfrentar de forma racional, ideas de la línea supervisoria que objetivamente no se relacionen con la estrategia organizacional.
4. Comunicar los propios problemas y dudas a la línea supervisoria.
5. Realizar sugerencias a la línea supervisoria para solucionar los problemas.
6. Evaluar procedimientos que estén generando complejidad en el trabajo.

7. Desarrollar sugerencias para lograr la redefinición de los procedimientos para optimizar el trabajo.
8. Crear un ambiente propicio para que la línea supervisoria pueda transmitir los requerimientos del trabajo.
9. Intercambiar información con la línea supervisoria acerca de los logros obtenidos por la organización.

Indicadores Nivel A

1. Diseñar estrategias innovadoras para informar acerca de las decisiones tomadas por la línea supervisoria.
2. Explorar o anticiparse a los problemas de la línea supervisoria.
3. Modelar a los pares las acciones a tomar en ocasión de ejecutar lineamientos y normas organizacionales.
4. Diseñar estrategias para disminuir los costos que resulten excesivos, de acuerdo con los objetivos de la organización.
5. Diseñar o facilitar acciones para mejorar las prácticas supervisorias en todos los roles de la organización.
6. Solicitar feedback a la línea supervisoria, de forma periódica, con relación a la propia actuación.
7. Diseñar o ejecutar procesos que agreguen valor al trabajo de los supervisores, accionistas y clientes de Movilnet.
8. Reportar a todos los empleados las razones de cambios ocurridos en los procesos y tareas comunes de la organización.
9. Comunicar las estrategias y resultados de la empresa con otros empleados

Genérica 04: ORIENTACION AL SERVICIO: Consiste en poseer un concepto y conocimiento comprehensivo del mercado, del cliente (interno y externo) y del negocio, de manera tal que nos permita demostrar sensibilidad para responder eficazmente a sus necesidades y demandas, favoreciendo así la producción de la oferta comercial y agregando valor a la organización.

Indicadores Nivel D

1. Tomar en cuenta las opiniones y necesidades de los clientes.
2. Ofrecer opciones pertinentes a la oferta comercial de Movilnet.
3. Plantear alternativas que resuelvan necesidades de los clientes.

4. Informar sobre los contenidos de los comunicados del propio departamento y de otros.
5. Colaborar en proyectos de otras unidades o departamentos.
6. Transmitir la información relevante para los demás departamentos o instancias de la empresa.

Indicadores Nivel C

1. Organizar la propia actividad para dar mejor servicio a los clientes internos y externos.
2. Agregar valor a las funciones en la organización, de forma que sea reconocido por los clientes internos/externos.
3. Realizar acciones que superan las expectativas en el mercado.
4. Incorporar las necesidades de los clientes en los objetivos planificados.
5. Coordinar las relaciones entre el propio trabajo y el de otras unidades.
6. Asistir y participar en comités interdisciplinarios en la organización.
7. Comunicar a todos los compañeros y colaboradores los cambios en el departamento que puedan afectar las funciones de los demás.

Indicadores Nivel B

1. Optimizar los costos para poder reducir el precio final del producto o servicio.
2. Trabajar de forma consultiva con los clientes para diseñar estrategias de mercado y del negocio.
3. Identificar lo que los clientes internos valoran.
4. Identificar el impacto del propio comportamiento sobre otras personas o áreas de la organización.

Indicadores Nivel A

1. Considerar las necesidades del cliente a la hora de diseñar productos y servicios.
2. Anticipar, al diseñar los sistemas internos de comunicación, las necesidades del cliente potencial y su repercusión sobre estos.
3. Seguir los lineamientos del concepto de servicio del cliente.

4. Comprometer recursos para implementar estrategias basadas en oportunidades del mercado.
5. Realizar las actividades contemplando el mantenimiento de la continuidad del trabajo de los demás departamentos relacionados.

Genérica 05: ORIENTACION AL LOGRO: Se trata de la perseverancia en la acción, más allá de las dificultades y los obstáculos que se encuentran para la consecución del objetivo propuesto, siempre que tal perseverancia resulte razonable sin dañar otras partes de la organización, otros objetivos igualmente importantes o el desarrollo futuro de las acciones. Se refiere a la consecución de resultados positivos para la organización, aún más allá de las exigencias institucionales o de los roles supervisorios, gerenciales o ejecutivos. Tiene que ver con fijar las propias metas de forma "ambiciosa", más allá de los estándares y de las expectativas, mostrando insatisfacción con el desempeño "promedio". La base fundamental de esta habilidad consiste en la perseverancia y disciplina para mante~ner posiciones personales o construir actividades para superar y lograr metas, fruto de las convicciones elaboradas con criterios propios.

Indicadores Nivel D

1. Alcanzar, a través del trabajo, las metas o retos propuestos.
2. Responder por el cumplimiento de tareas o procesos dentro de Movilnet.
3. Identificar la causa y efecto.
4. Cumplir con fechas de entrega.
5. Seguir los lineamientos de las metas de calidad o medidas de ejecución.
6. Alcanzar posiciones más altas en la organización a través de conductas orientadas al desarrollo de carrera y al éxito.
7. Obtener mejoras en los propios procesos y resultados a través de la experiencia adquirida.
8. Recomendar cambios que mejoren el desempeño.

Indicadores Nivel C

1. Cumplir con los objetivos y metas de la propia unidad de trabajo.
2. Planificar con objetivos alcanzables e innovadores en la propia unidad de trabajo.
3. Reportar por escrito los objetivos y crear sistemas de seguimiento para su aplicación.

4. Establecer relaciones entre los propios objetivos y los de la organización.
5. Emplear los recursos disponibles y adecuados para realizar el trabajo.
6. Reducir porcentajes de errores de su propio trabajo o de los compañeros.
7. Informar sobre los progresos de compañeros.
8. Ser reconocido por cumplir con fechas de entrega.
9. Establecer prioridades.
10. Planificar el propio crecimiento profesional dentro de la organización.

Indicadores Nivel B

1. Participar en actividades relacionadas con alcanzar o superar metas, tales como concursos, premios de profesionales, competiciones deportivas, etc.
2. Plantear y apoyar, en forma realista, objetivos superiores a los establecidos.
3. Colaborar con los compañeros en el establecimiento o programación de objetivos.
4. Desarrollar estrategias o actividades para ciertas funciones y unidades del negocio incorporando objetivos de forma completa.
5. Aportar información sobre el mejoramiento y actualización en las tendencias mundiales y tecnológicas.
6. Participar en la propia formación y en el mejoramiento integral.
7. Impulsar mejoras en los otros.
8. Realizar actividades en los tiempos establecidos con la calidad acordada.
9. Realizar actividades con el mejor uso de recursos posibles.
10. Evaluar las consecuencias de las acciones involucradas en la realización de proyectos.

Indicadores Nivel A

1. Impulsar el mejoramiento de los procesos de Movilnet para superar las expectativas de los clientes internos o externos.
2. Modelar el cumplimiento de los estándares de calidad y tiempo
3. Modelar el cumplimiento del uso óptimo de los recursos.
4. Participar en el desarrollo de proyectos de interés organizacional.
5. Aportar información relevante en el desarrollo de proyectos de interés organizacional.

6. Actuar para potenciar los resultados del cambio en las nuevas situaciones.
7. Ser reconocido por promover el logro de otros.
8. Establecer cambios de tecnologías que mejoren el negocio.

Genérica 06: PENSAMIENTO CREATIVO: Descubrir soluciones nuevas y variadas a problemas relacionados con el trabajo, planteando alternativas en los métodos y formas clásicas de resolución. Generar ideas, desarrollarlas, enriquecerlas, someterlas a crítica y a juicio con cri-terios de pragmatismo y viabilidad. Su creación y su implantación deben ser aplicables, con posibilidad de desarrollo en la realidad, factibles y de impacto organizacional positivo para construir soluciones a problemas existentes o aprovechar oportunidades de innovación.

Indicadores Nivel D

1. Aplicar nuevos sistemas de obtención de datos.
2. Identificar la necesidad de modificar esquemas de acción o rutinas de trabajo.
3. Ejecutar simultáneamente varias tareas o asignaciones.
4. Aplicar nuevos métodos de trabajo.
5. Mostrar interés por temas diferentes a la propia actividad profesional.
6. Compara procesos para identificar oportunidades de mejora.
7. Compara resultados, diferentes a los propios , para identificar oportunidades de mejora.
8. Utiliza la experiencia de otros para mejorar en el trabajo.

Indicadores Nivel C

1. Aplicar nuevos sistemas de control y/o de información.
2. Adaptar las prácticas con ideas no tradicionales.
3. Demostrar competencias aún cuando no estén directamente relacionadas con el núcleo de la actividad profesional.
4. Aplicar técnicas para estimular la producción de ideas para que los equipos sean más productivos dentro de la organización.
5. Realizar actividades que promuevan la discusión de información de diversos aspectos profesionales, sociales, científicos, culturales y técnicos.
6. Solicitar, con frecuencia, feedback de los clientes o compañeros para mejorar.

7. Utilizar información de prensa y publicaciones generales.
8. Aplicar nuevos sistemas que permitan ahorrar tiempo en el trabajo.

Indicadores Nivel B

1. Aplicar nuevas técnicas de negocio.
2. Proponer nuevas ideas y métodos, argumentando su impacto potencial.
3. Participar en múltiples equipos o proyectos.
4. Crear programas que reconozcan y estimulen la innovación en Movilnet.
5. Apoyar programas que reconozcan y estimulen la innovación en Movilnet.
6. Promover sesiones de participación o creación de ideas.

Indicadores Nivel A

1. Ejecutar soluciones innovadoras que mejoren el negocio o el trabajo de la propia unidad.
2. Realizar actividades que permitan formular ideas, sin criticarlas.
3. Utilizar las ideas, formuladas por otros, en cualquier área de la empresa.
4. Identificar la necesidad de una nueva tecnología o una solución no aplicada hasta ahora.
5. Ser reconocido como un innovador en la organización.
6. Asumir riesgos.
7. Identificar las consecuencias antes de que se manifiesten.
8. Proporcionar coaching en Movilnet sobre estrategias que lleven a la innovación.

Genérica 07: COMUNICACION EFECTIVA: Es la emisión de mensajes con vocabulario, ritmo, coherencia, tono, construcción y orientación adecuados, que permitan al emisor y al receptor comunicarse con fluidez y comprender el significado original del mensaje. El medio puede ser oral o escrito, comprendiendo el uso de tecnologías de la información cuando sea adecuado y pudiendo existir proximidad física o no entre los interlocutores. Así mismo, el receptor debe escuchar activamente, es decir, tener la habilidad de asimilar y percibir los significados completos de lo que se está comunicando, mediante el funcionamiento integrado de sus sentidos.

Indicadores Nivel D

1. Respetar el derecho de palabra, cuando se esté participando en equipos o reuniones.
2. Utilizar los nombres de los interlocutores en los mensajes orales o escritos.
3. Transmitir mensajes a terceros sin alterar el significado ni la intención inicial de los mismos.
4. Utilizar la información contenida en los mensajes emitidos por otras personas durante una conversación.
5. Realizar preguntas concretas para obtener información precisa del emisor.
6. Transcribir información sin errores ortográficos.
7. No adelantarse a finalizar frases del otro.
8. Tomar notas cuando se escucha a un cliente, compañero, supervisor, etc.
9. Utilizar gestos y frases que expresen al interlocutor que se está entendiendo el mensaje emitido.
10. Mantener contacto visual con la persona con la cual se está intercambiando información.

Indicadores Nivel C

1. Utilizar frases completas de lo dicho por otro interlocutor para continuar el tema.
2. Dar oportunidad para que se realicen preguntas una vez que se termina un mensaje o una comunicación.
3. Registrar las quejas, opiniones y recomendaciones realizadas por los clientes internos y externos.
4. Identificar con claridad y precisión los mensajes de la propia organización.
5. Utilizar los medios de comunicación y de tecnología de la información (correo electrónico, intranet, teléfono, publicaciones) de forma efectiva y eficiente para la organización.
6. Construir y transmitir mensajes positivos, adaptados a la cultura Movilnet.
7. Expresar oralmente las ideas, de forma clara y precisa, a equipos o individuos.
8. Transmitir las ideas en forma coherente.
9. Revisar que los mensajes sean recibidos por los destinatarios correctos.
10. Ensayar diferentes tácticas para transmitir la información, según el mensaje y la audiencia.

Indicadores Nivel B

1. Actuar acorde a los gestos y expresiones de una audiencia en una presentación oral.
2. Ser reconocido en la empresa por transmitir esfuerzos, habilidades y estrategias.
3. Utilizar el lenguaje no verbal para potenciar un mensaje verbal o lograr la atención de la audiencia.
4. Planificar y construir mensajes orales o escritos, que sean concisos, oportunos, significativos y orientados al receptor o audiencia
5. Utilizar adecuadamente los medios audiovisuales para transmitir información.
6. Ayudar a los compañeros a mejorar sus habilidades comunicacionales.
7. Utilizar la comunicación escrita respondiendo a situaciones y requerimientos para brindar soluciones en diferentes contextos.
8. Utilizar adecuadamente el lenguaje corporal en las situaciones de intercambio de información.
9. Diseñar y redactar materiales escritos para la organización.
10. Escribir documentos para persuadir a otros a actuar acorde con otros objetivos.

Indicadores Nivel A

1. Crear, y difundir mensajes corporativos.
2. Realizar presentaciones dominando aspectos audiovisuales, orientados a lograr en la audiencia los objetivos planteados.
3. Participar en publicaciones fuera de la organización.
4. Ser reconocido por su efectividad e inventiva al aportar ideas y revisar las comunicaciones escritas por otros.
5. Apoyar las iniciativas que permitan a los receptores de los mensajes de Movilnet obtener mayor información.
6. Ser reconocido como orador y comunicador dentro y fuera de Movilnet.
7. Orientar y apoyar la construcción de mensajes claros y precisos dentro de Movilnet.
8. Ser reconocido por otros para que asesore en cuanto a estrategias de comunicación y sugerencias en presentaciones orales.

9. Poseer aceptación social y credibilidad de los mensajes por parte de los interlocutores.

Genérica 08: CONOCIMIENTO DEL ENTORNO: Es la habilidad básica de "estar al día", "estar al corriente" de lo que es importante para la empresa y para el desempeño del rol del empleado en la organización. Es extraer información válida, a través de métodos adecuados, del entorno en todos sus aspectos. Se demuestra al entender las condiciones específicas del entorno inmediato, externo o general de trabajo, dominando la información actualizada sobre el contexto económico, social, profesional, nacional e internacional, para aplicarla al negocio o al área de trabajo particular y, siendo objetivo en la utilización del tiempo, esfuerzo y recursos invertidos para que la organización se beneficie de este conocimiento.

Indicadores Nivel D

1. Identificar los productos o servicios de la competencia y sus características.
2. Identificar el alcance de la oferta comercial de Movilnet y su impacto en la industria de telecomunicaciones.
3. Informar sobre los hechos más relevantes de la actualidad nacional y global.
4. Informar sobre los métodos para recolectar data del entorno.
5. Utilizar métodos para recolectar data del entorno.
6. Usar como parte del trabajo en Movilnet, información general de otras culturas para lograr acercamientos internos y/o externos.

Indicadores Nivel C

1. Identificar información de empresas del entorno.
2. Identificar información relevante para el negocio de los clientes potenciales del entorno.
3. Identificar información relevante de los clientes internos y externos
4. Identificar escenarios organizacionales fuera de la empresa.
5. Elaborar documentos que resuman información relevante a la cultura o estrategia de Movilnet.
6. Realizar o participar en sesiones de tormenta de ideas sobre el entorno empresarial, nacional o global.
7. Realizar análisis del contenido de distintas informaciones externas.

Indicadores Nivel B

1. Identificar escenarios organizacionales fuera de la empresa.
2. Compartir información sobre el mercado y el negocio.
3. Compartir información relevante para el negocio del entorno externo de la empresa.
4. Compartir información del entorno interno de la empresa.
5. Aportar información actualizada sobre los acontecimientos claves del sector.
6. Ponderar alternativas de soluciones a partir de un detallado análisis de data externa a Movilnet y que se relacione al entorno regulatorio en telecomunicaciones.
7. Prever posibles áreas de cambio en el futuro cercano de Movilnet, basándose en un análisis del entorno global.
8. Participar como interlocutor de la empresa ante externos.
9. Analizar las estrategias de la competencia y su impacto en Movilnet.
10. Realizar análisis de documentos generales o del negocio para ver cómo se relacionan con Movilnet.

Indicadores Nivel A

1. Demostrar experticia sobre el negocio e el mercado.
2. Promover acciones sobre la base del análisis del entorno para determinar la posición de la competencia.
3. Crear mecanismos internos o externos para construir sistemas, procesos y estructuras orientadas al servicio.
4. Optimizar la información, utilizando técnicas de Benchmarking y de exploración de necesidades.
5. Seguir las grandes líneas de la evolución política y económica del país.
6. Utilizar tecnologías en los cambios que mejoren el negocio.

Genérica 09: TRABAJO EN EQUIPO: Consiste en la capacidad para manejar o desarrollar ideas en situaciones grupales, cumpliendo con los objetivos del negocio, apartando e instrumentando soluciones a problemas del área de trabajo o de un proyecto. Consiste también en la capacidad de actuar de forma proactiva para construir

alianzas, tanto internas como externas, y relaciones laborales relativamente permanentes en el tiempo.

Indicadores Nivel D

1. Transmitir información precisa a otras instancias.
2. Proveer, por anticipado, información relevante de los proyectos en curso a los equipos responsables.
3. Solicitar la intervención de las diferentes personas involucradas en reuniones, proyectos y programas dentro de Movilnet.
4. Aplicar técnicas de negociación ganar - ganar.
5. Apoyar el trabajo en equipo.
6. Alinear los criterios propios con el objetivo primario del equipo.
7. Utilizar diversos medios o herramientas para realizar seguimiento a los objetivos comunes.
8. Recolectar información o data pertinente a un proyecto o programa organizacional.
9. Respetar a otros en el equipo.

Indicadores Nivel C

1. Atender los requerimientos del equipo con óptimos niveles de efectividad y eficiencia, sin interrumpir las labores de las responsabilidades habituales.
2. Recabar data adecuada de proyectos y nuevas actividades.
3. Respetar las decisiones tomadas por el equipo.
4. Dar la prioridad correcta a las tareas que afectan el trabajo de otros.
5. Resolver problemas específicos a través de intercambios de experiencias.

Indicadores Nivel B

1. Fomentar el seguimiento de procesos para identificar oportunidades de mejora.
2. Actuar, como mediador, en la consolidación de asociaciones y alianzas.
3. Promover la cooperación entre equipos para alcanzar objetivos.
4. Consultar interna y externamente con relación a oportunidades para la formación de equipos de trabajo y alianzas productivas.

5. Organizar y coordinar reuniones frecuentes para dar y recibir feedback durante un negocio, un proyecto o como parte de un equipo permanente o natural.
6. Alinear los esfuerzos y competencias de diversos equipos en pro de un objetivo organizacional.

Indicadores Nivel A

1. Participar a otras áreas las ideas que se tengan para anticipar o prevenir los posibles impactos o problemas que se puedan presentar.
2. Coordinar las prioridades de distintos equipos o proyectos en función del negocio.
3. Modelar el trabajo con diversas áreas, interna y externamente, para desarrollar y mantener asociaciones efectivas y producir resultados organizacionales.
4. Propiciar o estimular el ambiente adecuado para el trabajo en equipo.
5. Reconocer los aportes de los participantes y colaboradores del equipo de trabajo.
6. Ser reconocido, interna y externamente, como agente de integración entre distintas áreas y departamentos.

Determinación de Mapas de Competencias De rol Supervisorio

Rol Profesional 01: CAPACIDAD DE ANALISIS: Es la capacidad de descomponer un todo en sus partes esenciales, usando, identificando y reconociendo aquello que es relevante; considerando las causas y efectos según el contexto o situación.

IndicadoresNivel D

1. Aplicar diferentes enfoques en el abordaje de los problemas o situaciones.
2. Identificar aspectos claves en procesos de cambio o en situaciones problemáticas.
3. Modificar la actuación presente aplicando conocimientos o experiencias previas.
4. Identificar información básica del entorno.
5. Aplicar los procedimientos establecidos para atender a los clientes internos y externos.
6. Descomponer los problemas en sus aspectos esenciales.

Indicadores Nivel C

1. Identificar causas que afectan negativamente al negocio, la gente, los procesos y la organización.
2. Reconocer información significativa y prever su impacto en Movilnet.
3. Detectar posibles duplicidades de recursos.
4. Utilizar información especializada del entorno.
5. Identificar las causas de resultados no esperados.
6. Reconocer las relaciones entre los aspectos esenciales que componen el problema.
7. Detectar la subutilización de herramientas tecnológicas.
8. Utilizar aspectos claves en procesos de cambio o en situaciones problemáticas.
9. Extraer datos del estudio u observación de situaciones complejas.

Indicadores Nivel B

1. Estudiar y determinar la adecuada implementación de los recursos.
2. Estudiar las causas de las desviaciones en el rendimiento del equipo de trabajo.
3. Realizar estudios objetivos de los datos.
4. Identificar causas que dificulten la integración de una persona al equipo de trabajo.
5. Realizar investigaciones lógicas, para detectar las causas de determinados problemas.
6. Realizar estudios de facilidad para implementar nuevas tecnologías.
7. Llegar a conclusiones pertinentes.
8. Combinar los datos obtenidos del estudio u observación de situaciones complejas, en hipótesis o teorías.

Indicadores Nivel A

1. Estudiar y determinar la adecuada implementación de los recursos.
2. Estudiar las causas de las desviaciones en el rendimiento del equipo de trabajo.
3. Realizar estudios objetivos de los datos.
4. Identificar causas que dificulten la integración de una persona al equipo de trabajo.

5. Realizar investigaciones lógicas, para detectar las causas de determinados problemas.
6. Realizar estudios de facilidad para implementar nuevas tecnologías.
7. Llegar a conclusiones pertinentes.
8. Combinar los datos obtenidos del estudio u observación de situaciones complejas, en hipótesis o teorías.

Rol Profesional 02: CAPACIDAD DE ORGANIZACION Y PLANIFICACION: Es la habilidad para agrupar y estructurar actividades individuales y/o grupales, estableciendo las prioridades necesarias y los tiempos acordes con el logro a alcanzar. Implica determinar metas, las acciones y los recursos necesarios para alcanzarlos.

Indicadores Nivel D

1. Establecer prioridades en la realización de las actividades.
2. Realizar el trabajo deacuerdo con los lineamientos establecidos.
3. Realizar el trabajo en forma ordenada.
4. Realizar el trabajo utilizando el tiempo mínimo.
5. Utilizar racionalmente los recursos.
6. Atender asuntos puntuales o urgentes que van surgiendo, sin perder la visión de las tareas más importantes que han de desarrollarse.
7. Trabajar bajo un esquema de planificación.
8. Ser puntual.
9. Cumplir la agenda asignada.

Indicadores Nivel C

1. Realizar cronogramas de las tareas a desarrollar.
2. Programar las actividades de la agenda personal.
3. Entregar los trabajos en los plazos establecidos.
4. Ajustar la planificación a los objetivos establecidos.
5. Respetar las fechas de entrega en el cumplimiento de los objetivos individuales y grupales.
6. Identificar los momentos críticos en la planificación de los proyectos.

7. Establecer en la programación las alternativas mediante las cuales se superarán los momentos críticos.

Indicadores Nivel B

1. Coordinar los recursos necesarios para la consecución de proyectos.
2. Establecer mecanismos de control del rendimiento que puedan ser aplicados por otras personas.
3. Crear mecanismos para monitorear la calidad de los planes establecidos.
4. Identificar los recursos necesarios para el cumplimiento de la planificación.
5. Coordinar la consecución de los recursos necesarios para el cumplimiento de la planificación.

Indicadores Nivel A

1. Ser reconocido por cumplir con las metas mediante la planificación y organización de las actividades.
2. Asegurar que las políticas o procedimientos sean puestos en práctica por los colaboradores o miembros del equipo.
3. Identificar situaciones que permitan optimizar el aprovechamiento de los recursos.
4. Coordinar los recursos necesarios para el logro de los objetivos en proyectos complejos que abarcan distintas áreas de la organización.
5. Definir los objetivos de los proyectos.
6. Diseñar las estrategias de seguimiento que garantizan la consecución de los objetivos.

Rol Profesional 03: IMPACTO EN LA TOMA DE DECISIONES: Es la habilidad para elegir alternativas de acciones o de influir en la selección de las mismas dentro del área de trabajo, sugiriendo opiniones correctas y acciones consecuentes, y aceptando la responsabilidad que implican. Se inicia con un análisis de las situaciones o problemas desde diferentes perspectivas, consultando cuando es necesario con personas dentro y fuera del equipo de trabajo y finaliza con la elección de la opción más conveniente a los intereses de la empresa.

Indicadores Nivel D

1. Realizar informes que ofrezcan diferentes alternativas de acción.
2. Cumplir con su responsabilidad dentro de un equipo de trabajo para lograr los objetivos establecidos.
3. No obstaculizar el desempeño de los demás con el desempeño propio.
4. Cumplir con los objetivos de los proyectos
5. Aplicar los controles requeridos en los proyectos.
6. Cumplir con la fecha de entrega establecida en los proyectos.
7. Elegir alternativas de acción que faciliten el logro de los objetivos en situaciones sencillas y de poca incertidumbre.
8. Cumplir con las acciones implicadas en las decisiones tomadas por el grupo.

Indicadores Nivel C

1. Realizar informes sobre posibles productos o servicios que pueden ser rentables para la organización.
2. Actuar para lograr metas más allá de la operatividad normal del negocio.
3. Elegir alternativas de acción bajo cierta incertidumbre o con ausencia de datos.
4. Elegir, dentro de diversas opciones, el proyecto que ofrezca una mejor relación costo beneficio para la organización.
5. Elegir alternativas de acción, nuevas para problemas recurrentes.
6. Efectuar cambios en la propia actividad, después de integrar información de varias fuentes
7. Ejecutar las propias decisiones.

Indicadores Nivel B

1. Elegir alternativas de acción dentro del área de experticia.
2. Suministrar información relevante para la ejecución de proyectos y estrategias, dentro y/o fuera del equipo de trabajo.
3. Elegir alternativas de acción bajo la influencia de diversas variables.
4. Identificar procedimientos que no generen valor agregado a la organización.
5. Promover o facilitar la toma de decisiones dentro del equipo de trabajo.

Indicadores Nivel A

1. Impulsar metas que generen ventajas competitivas a la organización.
2. Alinear las tareas, objetivos y recursos con las estrategias de la organización.
3. Tomar decisiones basadas en información del entorno.
4. Ser capaz de tomar decisiones complejas sobre actividades de un proyecto cuando se detectan problemas.
5. Tomar decisiones apropiadas cuando existen múltiples opciones.
6. Ser reconocido por lograr objetivos mediante la capacidad de toma de decisiones.

Rol Profesional 04: SENTIDO EMPRENDEDOR: Son un conjunto de conductas que revelan una actitud de permanente proactividad que impulsa la posibilidad de identificar oportunidades y amenazas para el mejoramiento continuo del mercado, los negocios, las actividades, y los servicios internos y externos rentables para la organización.

Indicadores Nivel D

1. Recomendar nuevas formas de realizar las actividades en el área.
2. Participaren los cambios de la organización.
3. Emprender cambios en la organización.
4. Aportar información relacionada con las últimas tecnologías, procesos y tendencias relacionadas al negocio.
5. Realizar seguimiento de los proyectos, tareas o propuestas en marcha.
6. Aportar soluciones para satisfacer necesidades o requerimientos del cliente interno y externo.

Indicadores Nivel C

1. Identificar problemas antes de que se manifiesten.
2. Aportar soluciones alternativas a los problemas.
3. Identificar oportunidades de crecimiento y mejora para el negocio.
4. Asumir voluntariamente responsabilidades en proyectos específicos.
5. Buscar la superación constante de las expectativas de los clientes internos y externos.

6. Realizar gestiones para la consecución de los objetivos planteados, superando los obstáculos que puedan presentarse.
7. Comparar procesos, servicios o productos a nivel interno y/o externo, proponiendo mejoras a los existentes.

Indicadores Nivel B

1. Obtener información, en actividades ajenas al trabajo, sobre las necesidades del mercado.
2. Proponer acciones orientadas a satisfacer las necesidades del mercado.
3. Realizar planteamientos que integren los temas del negocio, mercado y los clientes.
4. Liderizar proyectos que favorezcan el crecimiento o mejora del negocio.
5. Detectar oportunidades de negocio a través de la evaluación de factores externos a la empresa.

Indicadores Nivel A

1. Identificar fortalezas y/o debilidades en las competencias, para lograr ventajas competitivas en Movilnet.
2. Trabajar activamente en el logro de metas del negocio que permitan a la empresa posicionarse por encima de la competencia.
3. Comprometer, de manera responsable, recursos organizacionales para obtener resultados tangibles según las oportunidades del mercado.
4. Ser facilitador activo de la producción de ideas por parte de colaboradores y clientes.

Rol Profesional 05: RESPALDAR, NEGOCIAR Y EJECUTAR ROLES: Es la capacidad para asumir y ejecutar de manera adecuada y flexible diferentes roles (participante, interlocutor, líder) en distintas situaciones (entrevista, reunión, conversación, proyecto), desarrollando las propias posturas con coherencia y en línea con las formas aceptables y cooperativas de comunicación con los demás participantes, utilizando conocimiento preciso de la organización y de sus canales de información y toma de decisiones.

Indicadores Nivel D

1. Participar activamente durante reuniones de trabajo.

2. Coordinar el trabajo de distintas personas en pro de los objetivos organizacionales.
3. Utilizar resúmenes y gráficos que hagan más clara sus presentaciones.
4. Utilizar una comunicación eficaz ante el grupo, lo que implica el dominio del lenguaje verbal y no verbal.
5. Utilizar los recursos audiovisuales de manera que faciliten la comunicación del mensaje.
6. Mantener al grupo atento a la expresión.
7. Responder con claridad a las preguntas del grupo.
8. Presentar ideas o hechos de forma clara usando los medios pertinentes para presentarlos.
9. Hacer intervenciones oportunas.
10. Cambiar de rol cuando sea necesario.

Indicadores Nivel C

1. Cambiar de rol con fluidez.
2. Garantizar que se respeten los turnos de opinión, réplica y contra réplica.
3. Presentar ideas y/o trabajos a las personas pertinentes.
4. Conectar con la audiencia, haciendo que los mensajes se entiendan y se recuerden.
5. Utilizar un lenguaje acorde con la audiencia a la que se dirige Utilizar recursos o estrategias en el discurso orientados a facilitar a la audiencia la comprensión y recuerdo del mensaje.
6. Utilizar hechos y razones que son percibidos como creíbles por la audiencia.
7. Destacar posibilidades o resultados finales ideales para motivar a la audiencia a conseguir los objetivos propuestos.
8. Preparar el material requerido para una negociación.
9. Contactar a las personas de influencia que pueden impactar el desarrollo de un proyecto o idea.

Indicadores Nivel B

1. Transmitir el mensaje que se desea transmitir en las ofertas o proyectos a clientes internos y externos.

2. Presentar con éxito ofertas y proyectos a diferentes clientes internos y externos.
3. En una negociación, intercambiar concesiones y alcanzar acuerdos basados en una filosofía ganar - ganar.
4. En la negociación manejar las necesidades y expectati~vas del otro.
5. Seleccionar y ponderar los aportes que una negociación aportaría para la organización.
6. Asegurar que todos los participantes tengan información previa sobre la agenda a tratar en las reuniones que están bajo planificación.
7. Identificar las ventajas mutuas de una negociación y las consecuencias de no obtener acuerdos.
8. Ajustar el estilo de comunicación a las perspectivas de su interlocutor.
9. Facilitar y promover cambios de rol en otros.

Indicadores Nivel A

1. Exponer de manera convincente y con argumentos relevantes la importancia de adaptarse a ciertos puntos de vista o ponerse de acuerdo sobre ciertos planes.
2. Utilizar el punto de vista del otro para construir canales adecuados de comunicación.
3. Ceder el liderazgo de una reunión para que otras personas contribuyan con el tema o aporten nuevas ideas.
4. Lograr la participación de los colaboradores, creando un clima de confianza y aceptación.
5. Mediar en conflictos que surgen entre colaboradores.
6. Diseñar estrategias de presentación de productos, servicios o proyectos que se adapten al estilo de la audiencia.
7. Facilitar las ideas pertinentes para la resolución de los problemas a los responsables de otras áreas.
8. Ser reconocido por resolver diferencias entre grupos.
9. Aunar esfuerzos para apoyar la visión cultura y valores de Movilnet.
10. Utilizar los canales de información organizacionales para comunicar decisiones sobre proyectos.

Determinación de Mapas de Competencias De rol Gerencial

Rol Gerencial 01: CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN CORPORATIVA: Es la capacidad de adelantarse e influir en estrategias y decisiones corporativas, realizando análisis de tendencias organizacionales y del negocio, construyendo planes de acciones lógicos según las situaciones anticipadas y coordinando equipos para la consecuente implantación de las soluciones.

Indicadores Nivel D

1. Tomar en cuenta los lineamientos corporativos en el manejo de situaciones estratégicas.
2. Realizar cambios tácticos en los procesos operativos para evitar inconvenientes u obstáculos.
3. Preparar los trabajos, presentaciones, estadísticas, etc., antes que sean solicitados.
4. Elaborar informes que ofrezcan diversos escenarios y soluciones.
5. Manejar con enfoque lógico las situaciones rutinarias como las inesperadas.
6. Expresar opiniones concretas ante situaciones corporativas.

Indicadores Nivel C

1. Darle curso a acciones que se ajusten simultáneamente a sus requerimientos y a los de otros departamentos o unidades.
2. Elaborar informes sobre posibles productos, servicios, procedimientos o tecnologías que pueden ser rentables para la organización.
3. Manejar los problemas complejos con enfoque lógico.
4. Consultar a las instancias pertinentes para darle solución a los problemas.
5. Actuar de manera preventiva antes de que se produzcan cambios en el entorno que podrían desfavorecer la operación.

Indicadores Nivel B

1. Coordinar el trabajo de grupos interdisciplinarios para resolver problemas y apoyar diferentes aportes.
2. Diseñar esquemas de acción para la solución de problemas, considerando las personas y los recursos disponibles durante la ejecución.

3. Tutorear el desempeño de pares y subordinados en la solución de problemas.
4. Permitir la generación de soluciones en los equipos de trabajo.
5. Promover la generación de soluciones en los equipos de trabajo.
6. Realizar análisis FODA(Fortalezas,Oportunidades,Debilidades Amenazas).

Indicadores Nivel A

1. Resolver problemas de forma única y sin precedentes.
2. Presentar soluciones a los roles ejecutivos de Movilnet.
3. Diagnosticar problemas, aún cuando se posea poca información, utilizando e integrando recursos organizacionales, humanos y tecnológicos.
4. Resolver problemas, aún cuando se posea poca información, utilizando e integrando recursos organizacionales, humanos y tecnológicos.
5. Apoyar las soluciones a problemas estratégicos.
6. Desarrollar planes para afrontar conflictos, tendencias del mercado o estrategias de la competencia, de forma efectiva.
7. Promover el trabajo interdisciplinario.
8. Promover la solución de problemas en forma creativa.
9. Realizar estudios orientados a expandir los horizontes del negocio o llevar el propio trabajo a zonas o áreas no explotadas.

Rol Gerencial 02: EMPOWERMENT: Es la habilidad para utilizar los recursos y habilidades de la gente y así poder establecer y compartir niveles de responsabilidad con pares y colaboradores, potenciando en la gente la toma de decisiones sobre actividades y tareas, manteniendo canales de información abierto y favoreciendo el crecimiento y la interdependencia en el manejo de procesos y transacciones del negocio.

Indicadores Nivel D

1. Proveer información a colaboradores, por iniciativa propia, para crear soluciones a los clientes internos y externos.
2. Responsabilizarse por los riesgos implicados al proveer información a colaboradores para crear soluciones a los clientes internos y externos
3. Fomentar que sus colaboradores representen a la unidad en actos profesionales.

4. Comunicar, de forma precisa y oportuna, requerimientos de desempeño a los colaboradores, compañeros y clientes
5. Definir metas alcanzables y medibles dentro de un periodo de tiempo dado en el área de trabajo.
6. Presentar claramente los estándares y expectativas de desempeño a los colaboradores.

Indicadores Nivel C

1. Comunicar de forma inmediata las buenas noticias.
2. Ser reconocido por analizar las situaciones desde la óptica de otros.
3. Asignar autoridad y responsabilidad a los colaboradores en materia de contratos, presupuestos, proveedores, mercadeo, recursos.
4. Verificar que los empleados dispongan de recursos para completar sus obligaciones.
5. Asignar a los colaboradores tareas que contribuyan al logro de los objetivos del área.
6. Efectuar seguimiento a las tareas asignadas a los colaboradores.
7. Reconocer los logros alcanzados por los colaboradores en las tareas y/o retos alcanzados.
8. Establecer altos estándares de desempeño para los colaboradores del equipo.
9. Identificar las competencias y habilidades generales necesarias para un proyecto o programa.
10. Asignar responsabilidades según la apreciación de las competencias y habilidades requeridas para un proyecto o programa.

Indicadores Nivel B

1. Mostrar interés por la situación emocional y profesional de sus colaboradores.
2. Mostrar una actitud receptiva ante las comunicaciones emocionales de los colaboradores o de sus problemas personales.
3. Sugerir alternativas para mejorar en el futuro cuando hay fallas evidentes en el trabajo.
4. Facilitar que los colaboradores resuelvan sus problemas.
5. Apoyar a los colaboradores en la toma de riesgos y en el ejercicio de la autoridad.

6. Asignar los recursos necesarios para que otros compañeros o colaboradores puedan completar sus proyectos y trabajos.
7. Crear un ambiente orientado al crecimiento personal y profesional de los colaboradores y el propio.
8. Apoyar un ambiente orientado al crecimiento personal y profesional de los colaboradores y el propio.
9. Identificar, atraer y retener personal destacado por sus habilidades y competencias gerenciales y profesionales.
10. Delegar la autoridad en los colaboradores según las responsabilidades adquiridas, las habilidades de toma de decisiones y los retos que puedan manejar.

Indicadores Nivel A

1. Ser asertivo al comunicar resultados y eventos desfavorables.
2. Ser reconocido como una persona que muestra interés y respeto hacia los problemas de los demás.
3. Diseñar redes de apoyo organizacional para que aumente la efectividad de los equipos que intervienen en proyectos estratégicos.
4. Delegar autoridad a los colaboradores en materia de riesgos, consultas, decisiones, experticia, etc.
5. Apoyar la creación de ambientes de trabajo que promuevan el crecimiento personal, el asumir riesgos, el alto desempeño y el delegar.
6. Ser consultado sobre cómo establecer objetivos, reconocer logros y motivar a los empleados.
7. Dar consejos y guías a los compañeros sobre cómo establecer objetivos, reconocer logros y motivar a los empleados.
8. Establecer mecanismos que aseguren el uso racional de los recursos, materiales, y humanos.
9. Resolver tareas complejas en cuanto a la obtención de recursos para el trabajo de otros.

Rol Gerencial 03: DESARROLLO, APOYO Y EVALUACION DE COLABORADORES: Se trata de la habilidad que un líder demuestra, como responsable de un colaborador o equipo de colaboradores, para ejercer una acción permanente y enriquecedora de determinación de sus habilidades y conocimientos, así como para dotarles de las experiencias necesarias para promover su valor profesional y

su crecimiento personal. Incluye reconocer el esfuerzo de su gente, identificar y evaluar sus áreas de satisfacción o insatisfacción profesional y de impulso o motivación, para cumplir con metas y estándares de desempeño y mantener canales bidimencionales y abiertos.

Indicadores Nivel D

1. Expresar opiniones positivas a los colaboradores cuando sus acciones lo ameriten.
2. Mencionar las celebraciones de los acontecimientos personales importantes de compañeros y colaboradores.
3. Asistir a eventos de importancia de los colaboradores.
4. Solicitar a Recursos Humanos apoyo en la planificación de acciones de desarrollo individual y colectivo para sus colaboradores.
5. Apoyar el desarrollo de las capacidades de los propios colaboradores, utilizando información interna y externa.
6. Comunicar a los colaboradores cambios en el desarrollo de sus trabajos.
7. Incorporar, de manera objetiva, las situaciones exitosas en la evaluación de desempeño.
8. Solicitar feedback para mejorar su ejecución.
9. Incentivar el aprendizaje continuo.
10. Manejar, de manera oportuna, la retroalimentación a sus colaboradores.

Indicadores Nivel C

1. Mostrar interés por situaciones familiares, enfermedades, problemas personales y profesionales de los compañeros y colaboradores.
2. Apoyar en forma práctica a los colaboradores para el desarrollo de sus funciones.
3. Identificar periódicamente las áreas fuertes y débiles del desempeño cualitativo de los miembros del equipo.
4. Proponer acciones que mejoren las habilidades básicas de su equipo.
5. Detectar las necesidades de crecimiento profesional de los colaboradores.
6. Iniciar actividades de desarrollo relacionadas con los puestos de trabajo actuales o futuros.
7. Apoyar el desarrollo de las competencias requeridas para cada posición.

8. Reforzar de manera oportuna a los colaboradores por haber obtenido resultados favorables para la organización.
9. Monitorear los cambios en el ritmo de trabajo de los colaboradores.
10. Identificar las causas de los cambios en el ritmo de trabajo de los colaboradores.

Indicadores Nivel B

1. Hacer participar a los colaboradores en la toma de decisiones.
2. Preparar las reuniones con los colaboradores.
3. Anticipar las necesidades de desarrollo de competencias de los colaboradores, sobre la base de las tendencias tecnológicas y de mercados.
4. Establecer altos estándares de desempeño a los colaboradores y gerenciar de forma efectiva su consecución.
5. Adaptar el estilo de liderazgo a los colaboradores y a las situaciones.
6. Asignar roles de acuerdo con las habilidades y competencias de los empleados.
7. Instrumentar programas de entrenamiento continuo y coaching en los empleados.
8. Facilitar el desarrollo profesional de sus empleados, estructurando y proveyendo roles apropiados asignaciones laborales y oportunidades de trabajo.
9. Ser buscado para dar feedback sobre el desempeño de diferentes personas.

Indicadores Nivel A

1. Dedicar tiempo a dar instrucciones a nuevos trabajadores o en nuevas tareas.
2. Desarrollar soluciones efectivas a problemas interpersonales dentro del equipo de trabajo.
3. Investigar activamente problemas laborales que puedan estar afectando a sus colaboradores o a otras personas en la organización.
4. Analizar la marcha de la unidad en términos cuantitativos y cualitativos, realizando sesiones de supervisión periódicas con los colaboradores.
5. Favorecer que los propios colaboradores propongan soluciones las para mejorar el desempeño de la unidad.
6. Apoyar los esfuerzos para ampliar las habilidades y competencias que posibilitan aumentar la contribución de todos los empleados.
7. Establecer objetivos basados en los medios técnicos, finan-cieros y humanos de que se dispone.

8. Evaluar los aspectos profesionales del desempeño de los colaboradores utilizando en forma efectiva las técnicas de entrevista, apreciación del desempeño, proyección del potencial, etcétera.
9. Recomendar cambios en la estrategia, los requerimientos de fuerza hombre y/o la estructura organizacional para obtener las competencias esperadas.
10. Identificar las competencias que se requieran en el futuro de la organización, en función de las nuevas estrategias del negocio y las tendencias del mercado.

Rol Gerencial 04: LIDERAZGO DE EQUIPOS MULTIFUNCIONALES: Es la capacidad para guiar y dirigir un grupo, estableciendo y manteniendo el espíritu necesario para alcanzar sus objetivos y utilizando de forma efectiva las múltiples competencias y especialidades de los miembros de un equipo de trabajo. Implica ejercer el liderazgo y orientar la acción de grupos de personas en una dirección determinada, inspirando valores organizacionales, aún cuando no sea posible la interacción personal continua entre el líder y su grupo.

Indicadores Nivel D

1. Realizar, de manera eficaz el seguimiento de las tareas del equipo de trabajo.
2. Recompensar a los colaboradores por tareas realizadas.
3. Generar expectativas de éxito al grupo.
4. Fomentar un clima de confianza entre los miembros del grupo.
5. Establecer objetivos claros con cada uno de los colaboradores.
6. Monitorear el avance en la consecución de objetivos de forma individualizada.
7. Informar al equipo de trabajo sobre los detalles y aspectos relevantes que puedan afectar su trabajo.
8. Mostrar respeto y confianza en las personas de su unidad de trabajo.
9. Manejar reuniones con efectividad: estableciendo objetivos, agendas y controlando las intervenciones de cada participante.
10. Dar reconocimiento a las decisiones de equipo.

Indicadores Nivel C

1. Establecer los objetivos del grupo de forma clara y equilibrada.
2. Fomentar la participación de todos en los procesos de reflexión y de toma de decisiones.

3. Establecer redes de comunicación (transmitir ideas, ser comunicador del grupo).
4. Seleccionar los miembros de su propio según las competencias necesarias para el trabajo o proyecto.
5. Proveer a los miembros del equipo la información necesaria y suficiente para participar en una reunión.
6. Defender la reputación del equipo de trabajo en toda la organización.
7. Respetar el talento y las contribuciones de cada miembro del equipo.
8. Destacar las contribuciones de cada miembro del equipo
9. Realizar sugerencias que promuevan la honestidad, cordialidad, crecimiento y apoyo mutuo dentro de un equipo.

Indicadores Nivel B

1. Dar reconocimiento por los éxitos del grupo de trabajo.
2. Propiciar un clima de seguridad en el cual los colaboradores puedan expresar su opinión con toda libertad.
3. Fijar políticas de actuación a los colaboradores.
4. Ejecutar acciones que respondan al bien del equipo antes que a intereses personales o políticos.
5. Obtener información de los colaboradores antes de sintetizar puntos de vista y tomar una decisión respecto al grupo.
6. Estimular que los miembros participen de sus propios objetivos.
7. Corregir las acciones de los miembros del equipo de trabajo que se desvíen de los objetivos.
8. Dar significado al trabajo de cada uno de los miembros del equipo.
9. Obtener continuamente las mejores prácticas y oportunidades en nuestro negocio.
10. Compartir las mejores prácticas y oportunidades en nuestro negocio.

Indicadores Nivel A

1. Hacerse responsable por los errores del equipo.
2. Facilitar procesos de reflexión en el equipo de trabajo sobre su rendimiento, situación, éxitos y problemas, para generar correctivos y mejoras.

3. Monitorear las acciones del equipo de trabajo para garantizar el cumplimiento de los objetivos establecidos.
4. Ser reconocido por generar compromiso en los miembros del equipo.
5. Buscar asesoramiento en los miembros del equipo, para llegar a acuerdos.
6. Utilizar, periódica y oportunamente, vías de comunicación formales, tales como reuniones de staff y sesiones de feedback.
7. Ser un modelo de actuación para el grupo, demostrando cómo se puede agregar valor a las tareas rutinarias.
8. Diseñar sesiones de tormentas de ideas o de formación, donde se tomen en cuenta las ideas de todos.
9. Realizar preguntas para focalizar al grupo en la tarea, durante las sesiones de tormentas de ideas o de formación.
10. Reforzar la participación de los miembros del equipo, durante la sesiones de tormentas de ideas o de formación.

Rol Gerencial 05: ORIENTACION HACIA EL ENTORNO GLOBAL DEL NEGOCIO: Demostrar sensibilidad hacia las variables sociales, económicas, políticas y ambientales que puedan afectar al trabajo o a la organización. Implica estar al tanto de las grandes líneas de desarrollo que incidan en la actividad o en el negocio de forma global en cuanto a grandes tendencias de avance o aspectos generales y la aplicación y transcripción de toda esta información dentro de la empresa.

Indicadores Nivel D

1. Obtener información sobre el estado de desarrollo de las condiciones del entorno.
2. Identificar las expectativas de los clientes para determinar sus prioridades claves.
3. Adaptar la conducta a los cambios en las necesidades de los colaboradores y clientes.
4. Manejar el alcance de la oferta comercial de Movilnet.

Indicadores Nivel C

1. Asistir a reuniones informativas sobre temas de actualidad que afecten al entorno.
2. Difundir oportunamente la información obtenida en reuniones sobre temas de actualidad que afectan el entorno.

3. Aplicar conocimientos del negocio al área de trabajo.
4. Aplicar conocimientos sobre la legislación, la competencia y los datos económicos que impactan a Movilnet.
5. Obtener información actualizada sobre los competidores, sus productos y servicios.
6. Acudir a ferias, exhibiciones, charlas, etc. de tipo técnico profesional.

Indicadores Nivel B

1. Ajustar la conducta a los cambios organizativos y del mercado.
2. Asistir a congresos, cursos especializados, charlas, etc.
3. Transmitir a los colaboradores la información relevante obtenida en congresos, cursos especializados, charlas.
4. Consultar publicaciones, bibliografía y revistas especializadas en negocios y entorno técnico.
5. Comunicar a los colaboradores las implicaciones en su trabajo de los acontecimientos internos y externos a la organización.
6. Anticipar oportunidades de cambios en la industria con base en tendencias competitivas, cambios legislativos y nuevas tecnologías.
7. Compartir información del mercado y conocimientos del negocio con el equipo de trabajo.
8. Anticipar cursos de acción pertinentes con base en los conocimientos a cerca de las cambiantes condiciones del mercado y capacidades del negocio.
9. Aplicar los conocimientos del mercado para establecer posiciones estratégicas dentro de la organización.

Indicadores Nivel A

1. Participar sistemáticamente en reuniones informativas sobre el sector, la economía general, la competencia, etc., influyendo sobre el entorno global del negocio.
2. Pertenecer a grupos técnicos especializados.
3. Ser consultado por compañeros en las tendencias del mercado para resolver problemas.
4. Diagnosticar problemas claves del negocio recurriendo a su experticia, conocimientos profundos del mercado, del ambiente y de la sociedad.

5. Resolver problemas claves del negocio recurriendo a su experticia, conocimientos profundos del mercado, del ambiente y de la sociedad.

Rol Gerencial 06: ASUMIR RIESGOS CALCULADOS: Es la capacidad para manejar la incertidumbre y la ambigüedad acerca del desarrollo futuro de los acontecimientos, previendo y ejecutando acciones que puedan implicar una ganancia o una pérdida, tomando en cuenta la probabilidad y porcentaje de error y el impacto de las decisiones y soluciones propuestas.

Indicadores Nivel D

1. Efectuar cambios en las tareas y funciones de las personas que componen el propio equipo.
2. Tomar decisiones que impliquen riesgos en los resultados considerando las posibles consecuencias.
3. Solicitar oportunamente feedback sobre su desempeño a los clientes y colaboradores.
4. Aceptar nuevas responsabilidades, tareas y asignaciones dentro y fuera del área de trabajo.
5. Identificar situaciones en las cuales es oportuno tomar riesgos estimando las posibles consecuencias.

Indicadores Nivel C

1. Expresar expectativas positivas sobre el potencial o futuro de un trabajador cuando comienza un trabajo o proyecto.
2. Ser mediador de diferencias entre áreas o personas en Movilnet.
3. Manejar de manera eficiente nuevas circunstancias o situaciones familiares.
4. Influir en la incorporación de nueva información, procesos y conductas a los mecanismos de aprendizaje dentro de la organización.
5. Responsabilizarse por tareas o cursos de acción que resulten poco familiares o riesgosos.
6. Canalizar nuevas oportunidades de negocio.
7. Monitorear los cambios efectuados en las tareas y responsabilidades del equipo de trabajo.

enunciados, junto con la meta control [4]. Este enfoque es perfectamente compatible con los descubrimientos de lo que Quirk (1994) ha llamado la "revolución cognoscitiva" en el estudio del aprendizaje.

Tipos de Competencias.

Existen 4 tipos de competencias las cuales se muestran a continuación:

1. Las competencias genéricas o core competencies. Estas competencias son las que deben poseer y desarrollar las personas que integran la empresa, para prosperar en su entorno competitivo de acuerdo a su planteamiento estratégico y la definición de sus core businesses. Los core businesses son los negocios, funciones o procesos clave en donde la organización cree que su desempeño debe ser superior para obtener los resultados deseados; por norma general están constituidos por los "negocios que la organización no desea desprenderse" o las funciones o procesos que no serán desarrolladas por terceras empresas. Habitualmente las competencias genéricas son muy pocas (entre 7 y 12). Describen los comportamientos funcionales que debe tener una persona, cualquiera sea su puesto o nivel, para contribuir al éxito del negocio. Si alguien no posee esas competencias tendrá problemas relevantes en su desempeño laboral. De algún modo constituyen los aspectos más claros del contrato de empleabilidad. Nadie podría ser empleado en una organización si no tiene un desarrollo razonable de las competencias genéricas o centrales requeridas por la misma.

2. Las competencias específicas por nivel. Estas competencias nos permiten plantear cuáles son los diferenciales de conducta que tiene un nivel jerárquico en relación con otro inferior en la estructura organizacional. La pregunta básica que se formula es: ¿Qué conocimientos, habilidades, actitudes y valores debe tener un gerente para ser gerente en una empresa determinada, además de las competencias genéricas que son necesarias para ser empleable en esa empresa en un nivel jerárquico menor? Cuando Lawrence Peter elaboró su célebre principio: "...todas las personas son ascendidas hasta llegar a su nivel de incompetencia", de algún modo, más allá de la humorada, hacía referencia a la existencia de competencias específicas y diferenciales por nivel. Peter aludía al error de no considerar cuáles son las competencias específicas del nivel superior cuando se está promoviendo a una persona.

3. Las competencias particulares por área o familia de puestos. Estas competencias nos permiten definir cuáles son los conocimientos, habilidades, actitudes y valores (además de las competencias genéricas y competencias específicas por

[4] Sternberg, 1985

nivel) que debe tener una persona para ser exitosa en un área determinada de la empresa, por ejemplo: finanzas, comercialización o recursos humanos. Estas competencias son comunes a todos los integrantes del área o familia de puestos

4. Las competencias distintivas de un puesto. Estas competencias nos permiten identificar cuáles son los atributos distintivos que debe tener un ocupante de un puesto de trabajo además de todas las competencias que lo hacen empleable (genéricas, por nivel y por familia). En general estas competencias requieren indagar de manera profunda en las tecnologías de operación de ese puesto.

Si bien las competencias genéricas son por definición comunes a todos los integrantes de una empresa, no lo son necesariamente sus descriptores. Por ejemplo, la competencia "habilidad de comunicación" puede ser importante para un nivel operativo, profesional, conductivo o directivo, pero sus descriptores deberán ser diferentes. No son los mismos los comportamientos observables de comunicación requeridos de un nivel operativo de la organización que los comportamientos observables de comunicación requeridos para un gerente.

Los mismo ocurre con las competencias que hemos denominado "específicas por nivel". La habilidad de liderazgo puede ser importante tanto en un supervisor como en un director, pero sus descriptores deberán ser diferentes para marcar las expectativas de desempeño que se plantean en cada uno de los niveles.

Modelo por Competencia.

Por modelo de competencias entendemos la documentación formal, habitualmente a través de un manual, de cuáles son las competencias de un organización. Mayormente estos manuales contienen las competencias genéricas, las específicas por nivel y en menor medida las particulares por área o familia de puestos o distintivas del puesto. La definición del concepto de competencia exige que este manual incluya un diccionario de las competencias identificadas definidas mediante descriptores traducidos en conductas observables.

Gestión por Competencia.

La gestión de RRHH por competencias no es un método aplicable sólo a las grandes organizaciones sino que también es factible aplicarlo en las pequeñas compañías. Aunque para algunos habrá sólo un requisito: que la dirección comparta los criterios de que los RRHH son estratégicos para su actividad.

Por gestión empresarial de competencias, entendemos la aplicación del modelo de competencias en una herramienta de gestión con tres finalidades principales:

- Orientar la propia gestión de las personas para que puedan conocer y comprender cuáles son los comportamientos concretos que deben asumir para alinearse a las necesidades del negocio. La presentación de las competencias, cualquiera sea su tipo, mediante descriptores favorece la auto-evaluación, la planificación del propio

desarrollo, la autocapacitación y la regulación de la conductas en entornos de mayor virtualidad y empowerment.

- Orientar la gestión de recursos humanos (que realiza el área de recursos humanos) alineando todas y cada una de las funciones específicas para generar, mantener y desarrollar en el personal de la empresa las competencias requeridas por la estrategia de negocio.
- Orientar la gestión de recursos humanos (que realiza cada supervisor, jefe o gerente al dirigir el personal a su cargo) alineando todas y cada una de sus funciones de conducción para generar, mantener y desarrollar las competencias requeridas por la estrategia de negocio.

En este sentido se cree que cuando los modelos de competencia se difunden dentro de la organización clarifican las expectativas laborales y de empleabilidad brindando reglas más claras para todos.

Modelo de Gestión por Competencias

Hay dos afirmaciones que difícilmente alguien querría discutir hoy en día: 1. Que los activos intangibles constituyen el valor fundamental de la empresa y 2. Que dentro de esos activos (patentes, marcas, relaciones con el mercado, etc.), el más valioso es el empleado. Alguien dirá seguramente que esto mismo viene escuchándose desde hace mucho tiempo. Ciertamente, pero la diferencia está en que hoy en día el conocimiento ha cobrado tal valor que está dando un vuelco definitivo al modelo económico mundial.

La cuestión entonces está en traducir nuevos enfoques, como el de la Gestión por Competencias, en métodos suficientemente operativos e integrados como para convencer a los escépticos y sustituir las viejas prácticas de RRHH. La Gestión por Competencias puede dar respuestas inmediatas y concretas a asuntos de verdadera relevancia, tales como: La alineación del aporte humano a las necesidades estratégicas de los negocios, la administración eficiente de los activos intelectuales centrados en los individuos, la sustitución urgente de las descripciones de cargo como eje de la gestión de los recursos humanos, la evaluación del desempeño, la compensación justa con base en el aporte de valor agregado y la erradicación de la vieja, costosa e improductiva práctica del adiestramiento tradicional.

En este trabajo y como una primera contribución a la comprensión de la Gestión por Competencias y a la visualización de sus bondades, presentaremos:

- Un gráfico que representa un modelo holístico para la Gestión por Competencias y sus componentes interrelacionados.
- Un conjunto de premisas y conceptos sobre los que se basa dicho modelo.

- Algunas ideas en torno al reenfoque de la Gestión del RRHH por competencias y, por último.
- El proceso de consultoría mediante el que se construye la estructura para la gestión de competencias en la empresa.

A.- Modelo Holístico para la Gestión por Competencias.

B.- Consideraciones en torno al modelo holístico.

El carácter holístico de este modelo radica en dos características:

La Gestión del activo que representan las competencias, se concibe en un sistema donde se interrelacionan la estrategia, el conocimiento (Gestión del Conocimiento Aprendizaje Organizacional y Gestión por Competencias), la tecnología, los procesos y los recursos.

La competencia integra las dimensiones :

- Características personales y sociales (aptitudes emocionales sobre las que se conforma la inteligencia emocional).
- Conocimientos y habilidades técnicas contextualizadas a los procesos de trabajo.

La instalación de un modelo de Gestión por Competencias supone, entre otras cosas, un cambio cultural en cuanto a como la empresa valora el conocimiento (lo capta, selecciona, organiza, distingue y presenta), y le da importancia a aprender de su propia experiencia y a focalizarse en adquirir, almacenar y utilizar el conocimiento para

resolver problemas, anticiparse al mercado, proteger sus activos intelectuales y aumentar la inteligencia y adaptabilidad de la empresa.

Gestión de competencias es el proceso que consiste en administrar el activo intelectual e intangible que representan las competencias en las personas.

Las competencias – bajo este enfoque – son unidades de actuación que describen lo que una persona debe saber y poder hacer para desarrollar y mantener un alto nivel de desempeño. Incluye aspectos cognitivos, afectivos, motores y de experiencia. Las competencias se organizan en torno a unidades: Roles, posiciones y procesos, que constituyen en sí la estructura social del trabajo en la empresa.

El Modelo de Competencias en este enfoque holístico incluye:

- Las Competencias Organizacionales, que suponen un rasgo diferencial en el mercado.
- Las competencias corporativas, que debe poseer todo el personal para corresponder con su desempeño a la oferta de valor que hace la empresa a sus clientes.
- Las competencias de Rol, que comparten los que desempeñan un conjunto de responsabilidades comunes (por ejemplo: Líderes, Coordinadores o Personal de Apoyo).
- Las Competencias de Posición, que corresponden a las que están contextualizadas en procesos de trabajo específico (por ejemplo, Líderes de Proyectos de Ingeniería, Coordinadores de Proyectos de Producción, etc.).

La identificación y la construcción de una competencia suponen:

- Que la competencia esté asociada a un desempeño específico que debe agregar un valor cuantificable.
- Que la competencia esté redactada de tal forma que pueda resultar en un insumo útil para los diferentes sub-procesos de la gestión del recurso humano: selección, evaluación del desempeño, el propio desarrollo de competencias, incluso la compensación y otros.

C. La gestión del RRHH con base en competencias.

(El modelo de competencias configura el nuevo centro de la gestión del RRHH. Tradicionalmente este centro lo ocupaban las descripciones de cargos). CORGA c.a (Año 2000)

Las competencias son el elemento operativo que vincula la capacidad personal y de equipos para agregar valor, con los procesos de trabajo. Es probable que esto sea lo que llama tanto la atención de quienes buscan concretar el uso y la administración de los activos centrados en los individuos. Los Gerentes de RRHH quienes han desarrollado proyectos, comprenden y comparten que las competencias son una herramienta que les permite demostrar que su trabajo si aporta a los objetivos del negocio. Sin embargo, y es bueno destacarlo de una vez, la gestión por competencias no es un asunto que debe ser entendido como de la entera responsabilidad de esta función. Ahora las personas y sus conocimientos son un factor preponderante de productividad y determinante a la hora de establecer ventajas competitivas. Es por esta razón que un proceso bien orientado de gestión de los RRHH con base en competencias, parte de la revisión de los elementos estratégicos e incorpora tanto a la Alta Dirección del negocio como al personal de línea. Esto, en la búsqueda de sustentar, con un esfuerzo alineado, las ofertas de valor y las ventajas competitivas en sus mercados.

Como se representa en el gráfico, el modelo de competencias es el insumo fundamental que orienta la administración del Recurso Humano y la inversión de los activos de competencias en procesos clave para la empresa. En la gestión se produce un intercambio de información que permite a cada proceso obtener las competencias como insumo y, al modelo, información para su mantenimiento y actualización.

Algunas de las razones que justifican el cambiar a un esquema de Gestión por Competencias.

La Gestión por Competencias alinea la gestión de los recursos humanos a la estrategia del negocio (aumentan su capacidad de respuesta ante nuevas exigencias del mercado).

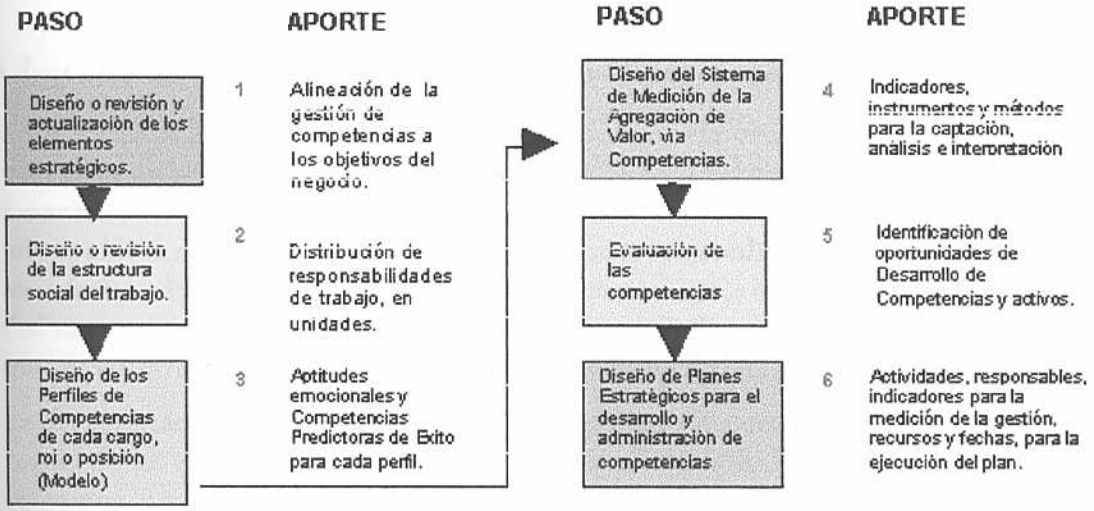
Las competencias son las unidades de conocimiento que permiten operacionalizar la administración del capital humano.

La administración adecuada de los activos que suponen las competencias, asegura el sostén de las ventajas competitivas de la empresa.

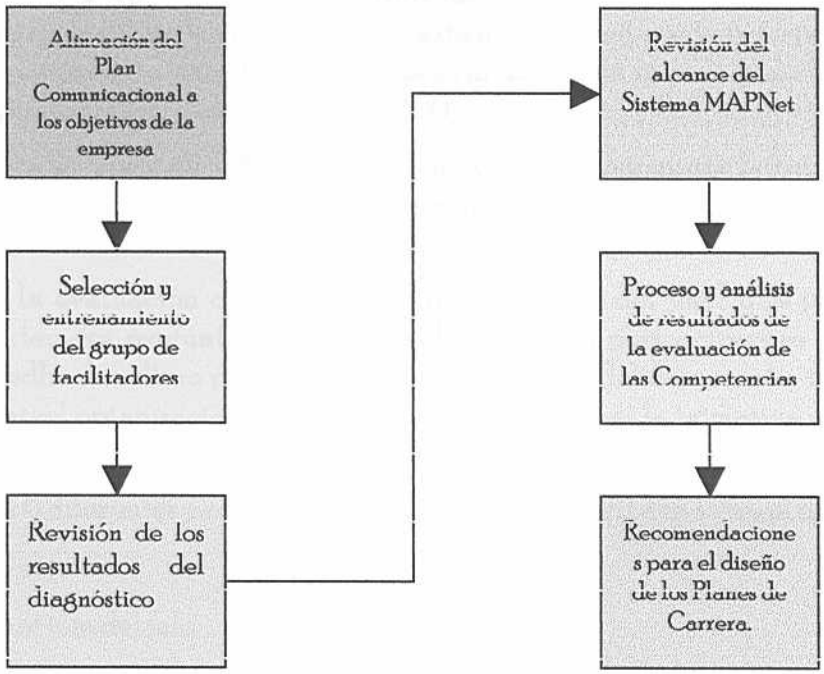
Los puestos, cargos, roles o posiciones se diseñan partiendo de las competencias que se requieren para que los procesos alcancen el máximo desempeño.

El aporte de valor agregado vía competencias, puede ser cuantificado incluso en términos monetarios.

D.- El proceso para instalar un sistema de Gestión por Competencias en la empresa.



Aplicando el caso de Movilnet en el modelo Holístico explicado en el gráfico anterior, se obtiene el modelo por el cual se basó este estudio y se representa en el gráfico siguiente:



Administración de la Evaluación por Competencia (360°)

En el caso de los RRHH el método más novedoso es la evaluación de 360 grados. "Lo normal es un control de 90, es decir, el jefe evalúa a sus subordinados. Sin embargo puede tener sesgos, simpatías, antipatías.... Por eso, ahora se tiende a cerrar el círculo. Es decir, el jefe evalúa a sus subordinados, pero a su vez éstos son analizados por sus compañeros, las secretarias, el paciente y los familiares del paciente..., y los empleados evalúan a sus jefes. Así se consigue una información más concluyente sobre las habilidades y los defectos que, posteriormente, son analizados por un experto en RRHH que elabora un informe"[5],

La forma más clásica para administrar programa de performance management es a través de la vía jerárquica. El supervisor inmediato es habitualmente la persona que comunica y valida los objetivos, transmite las competencias requeridas, monitorea, da feedback y coaching, revisa el desempeño y participa activamente en el diseño de las acciones para su reingenierización. También es habitual que el jefe del supervisor inmediato se comprometa con la administración del programa interviniendo en las fases críticas de validación y eventualmente en procesos de feedback.

Cuando a la tradicional vía jerárquica se le agregan otros actores tenemos una revisión y feedback de perspectiva multinivel, también denominada evaluación 360° o feedback

[5] Enrique Arse, IV congreso de recursos humanos en sanidad. 27 de noviembre de 1998.

360º . La expresión 360º proviene de cubrir los 360 grados que de manera figurada representan todas las vinculaciones relevantes de una persona con su entorno. La idea de feedback en general se ajusta más que la de evaluación, ya que en general no es este último el propósito principal de los sistemas 360º.

En ciertos casos la expresión 360º se usa también para denominar la inclusión de la perspectiva bottom-up solamente (cuando los empleados brindan feeddbak al jefe sobre el desempeño de este último).

Exceptuando la evaluación del jefe directo y la del "jefe del jefe" que por tradición presentan contenidos evaluatorios más formales, las otras perspectivas se suman para brindar un feedback valioso para procesos de reingeniería del desempeño, tanto los que se encaren a nivel organizacional como los que se realicen por la iniciativa y esfuerzo de la propia persona.

Consideramos 6 diferentes perspectivas para el análisis o feedback sobre el desempeño:

- Desde el jefe
- Desde el jefe del jefe
- Desde la propia persona que se autoevalúa
- Desde los pares
- Desde los colaboradores de la persona que recibe feedback
- Desde de los clientes internos o externos.

El jefe directo como evaluador o analista del desempeño es el figura más tradicional y sin duda absolutamente imprescindible para cualquier programa de performance management. La visión que posee para realizar la tarea de análisis está enmarcada por las problemáticas de su propia unidad o subsistema de gestión. Habitualmente la información que maneja el jefe directo sobre el desempeño de la persona suele ser rica y detallada, especialmente cuando éste utilizó de manera adecuada habilidades de monitoreo. El propósito de la revisión que realiza el jefe directo es el de posibilitar un mayor ajuste del desempeño de la persona a las necesidades de gestión. Como en todos los tipos de estructura organizacional existen jefes directos, esta perspectiva del análisis del desempeño es siempre posible y altamente contributiva reforzando el vínculo entre jefe y colaborador y el valor de la jerarquía, que a partir de los nuevos paradigmas organizacionales debe ser rediseñado pero también reforzado.

El jefe del jefe directo como evaluador o analista del desempeño es también una perspectiva muy difundida, siempre como una opción complementaria y validatoria de la anterior. La perspectiva de análisis del jefe del jefe es o debería ser de mayor alcance y amplitud que la del jefe directo a partir de la comprensión que tiene de la organización como totalidad en una visión sistémica de la misma. Tal vez el jefe del jefe posea información menos detallada que la que tiene el jefe directo, pero probablemente ésta

sea más global y menos "teñida" por la subjetividad que se establece en relaciones más directas y "cara a cara". El propósito de la inclusión de este actor en el proceso de análisis del desempeño (además del rol natural de validación y reducción de la subjetividad) es el de posibilitar el ajuste del desempeño de la persona a la estrategia más amplia del negocio. Si bien en todos los tipos de estructura organizacional se puede practicar esta perspectiva de enriquecimiento al feedback de la persona, aquellas de naturaleza más funcional son, en general, donde este tipo de perspectiva genera mayor valor agregado. También en este caso se refuerza la cultura de la jerarquía.

El propio evaluado como evaluador o analista de su propio desempeño es una figura de creciente utilización denominada "autoevaluación". La perspectiva del propio evaluado es su propia gestión. Sin duda el "evaluado-evaluador" posee abundante y detallada información de sus logros y fracasos, más que ningún otro actor de este proceso de enriquecimiento del feedback, pero tal vez desde una mirada subjetiva y parcial. El propósito principal de este tipo de autoevaluación es incrementar la habilidad de autodesarrollo del propio individuo al asumir con madurez la revisión de su desempeño. Obviamente, cualquier estructura organizacional soporta y permite este tipo de autoevaluación. El valor organizacional que se promueve con esta línea de acción es la promoción del desarrollo de conceptos como el empowerment, el autodesarrollo profesional, la autocapacitación, el dominio personal, la autonomía, etc.

Los pares como evaluadores o analistas del desempeño de la persona son quizá de las figuras menos difundidas y responden mucho más al concepto de enriquecer el feedback que al de evaluar. En muchos casos, esta perspectiva de análisis es difícil de separar de la evaluación o feedback que realizan los clientes internos. En las organizaciones que promueven paradigmas de horizontalización autorrepresentándose como sistemas que administran procesos para satisfacer a sus clientes, denominamos socios internos a los pares, que en muchos casos pueden ser simultáneamente clientes internos o proveedores internos. Los pares evalúan, analizan y brindan feedback desde una perspectiva interfuncional, esto es desde los propios subsistemas, o fases de proceso que manejan u operan. La información que poseen los pares es parcial y recortada desde la visión que se genera a partir de su propia interfuncionalidad. El propósito básico de la evaluación por pares es el feedback que promueve la integración. La estructuras matriciales son aquellas donde esta forma de enriquecer la información de retorno sobre el desempeño rinde mejores frutos. El valor que se refuerza es el del team como clave de éxito para el funcionamiento y crecimiento organizacional.

Los colaboradores (subordinados) del evaluado como evaluadores o analistas del desempeño representan una figura no tradicional pero de gran interés para enriquecer los programas de administración del desempeño, siempre a partir del concepto de feedback. La administración de esta perspectiva es más compleja que la evaluación tradicional, ya que ésta requiere un marco de confidencialidad y una serie de prerrequistos organizacionales que deben establecerse para que la experiencia sea exitosa. Este tipo de evaluación brinda un feedback a la persona que conduce personal

sobre el ejercicio real de sus competencias como líder (el COMO lideró). Este sistema no es apropiado para evaluar la gestión o resultados de la tarea del jefe. La información que poseen los colaboradores es específica y habitualmente valiosa. Si todos los colaboradores de un jefe opinan que éste comunica mal los objetivos, sin duda esto significa que el jefe comunica mal los objetivos. El propósito principal de la evaluación bottom-up (de abajo hacia arriba) es el de brindar feedback y, si bien los beneficios de este sistema son tanto para la persona como para la organización, entendemos que en este caso es el jefe evaluado quien puede aprovechar mejor los resultados del feedback. También en este caso este modelo puede brindar frutos en cualquier tipo de estructura organizacional. Con la evaluación o feedback de abajo hacia arriba se promueve el valor de la "participación"; esto fomenta que los colaboradores participen con su opinión, que debe ser tenida en cuenta para encarar acciones de mejora organizacional.

Los clientes (internos o externos) como evaluadores o analistas del desempeño, si bien son una figura no tradicional, a partir de toda la temática de mejora de la calidad han aparecido de manera creciente. En primer término podemos distinguir la evaluación o feedback de los clientes externos de la de los clientes internos. La evaluación de los primeros está enmarcada dentro de las acciones para medir la satisfacción de los clientes y, salvo casos particulares, cuando existen customer services representatives, vendedores o contactos de cuenta relacionados con clientes perfectamente identificados, es difícil asociar los resultados de las encuestas con personas en particular; en ese sentido la satisfacción de los clientes es más una medida para analizar el desempeño de un grupo o una organización en su conjunto. La evaluación o feedback por parte de los clientes internos se asocia y confunde en algunos casos con la evaluación de pares, por lo que también se puede denominar feedback de socios internos. La perspectiva que poseen los clientes está basada en la apreciación que hacen de los productos y servicios que reciben, de cómo los reciben, de cuánto les cuesta, etc. Es una opinión objetiva, entendiendo a la percepción como un fenómeno objetivo. El propósito de la evaluación o feedback de los clientes es el de medir la efectividad de la gestión en términos de satisfacción de los clientes. Esta modalidad evaluatoria puede funcionar en cualquier tipo de estructura organizacional, entendiendo que en todas las organizaciones hay o debería haber clientes. Se refuerza el valor de la satisfacción al cliente, porque la pregunta que surge del análisis de este feedback es: ¿qué podemos hacer para incrementar la satisfacción de nuestros clientes?

En síntesis, la evaluación o feedback multinivel es una herramienta que enriquece al performance management incrementando la riqueza y objetividad de la información a través del feedback que brindan diferentes actores organizacionales.

Impactos del programa de Evaluación por Competencias:

Las áreas de impacto más importantes son:

- Reingeniería del desempeño
- Mejora organizacional
- Compensación y reconocimiento
- Desarrollo
- Capacitación
- Medición del clima interno
- Aprendizaje organizacional
- Feedback

La Evaluación por Competencia hace posible la reingeniería del desempeño. El análisis sistémico de resultados y competencias demostradas permite identificar los aspectos a mejorar del colaborador. Esto es así en tanto la persona no ignore que su desempeño es mejorable, ni niegue sus problemas de desempeño cuando los conoce por primera vez o intente transferir la culpa a terceros no responsables. La reingeniería del desempeño es posible a partir de la asunción de responsabilidades de parte de la persona, comprendiendo a través de un insight que debe emprender un cambio para que sus comportamientos sean diferentes o sus resultados sean superiores. Finalmente esto se debe transformar en el diseño de un plan de acción operacionalizable a través de medidas concretas, específicas y mensurables. Otro aspecto central es el de no caer dentro del proceso de reingeniería del desempeño en la consideración de soluciones sintomáticas, aquellas que atacan los hechos sin reflexionar acerca de los verdaderos y más profundos patrones repetitivos que se generan por estructuras sistémicas existentes que condicionan el desempeño. En el proceso de reingeniería del desempeño debe establecerse un diálogo abierto entre la persona y sus jefes que le brindan feedback para encontrar de manera conjunta soluciones fundamentales para que los problemas identificados no se repitan de manera periódica y vuelvan con mayor vigor.

La mejora organizacional es consecuencia de la sumatoria de las implementaciones de las reingenierías del desempeño de cada una de las personas que participa del programa. También es posible a través de herramientas de performance management descubrir oportunidades de mejora concretas en procesos y operaciones de la empresa. Especialmente la entrevista formal de feedback, clave en todo programa de administración del desempeño, debe ser utilizada por el jefe como una instancia de investigación e indagación sobre cuáles son las causas fundamentales que impiden resultados superiores. Podrán salir a la luz aspectos comportamentales que son operacionalizables mediante el modelo de competencias, pero también surgirán causas

cuya solución dependerá de acciones más estructurales, como por ejemplo reingenierizar procesos de negocio.

En mayor o menor medida todos los programas de evaluación por Competencia impactan sobre el sistema de compensación y reconocimiento que tiene una empresa. Como ya lo hemos analizado en el punto IV. B, existe una relación de naturaleza no lineal y polinómica entre performance management y sistema de premios y castigos. Dentro de ese marco de pautas de asociación, muchas organizaciones tienden a relacionar el logro de resultados con la remuneración variable que puede percibir un individuo y el análisis de la demostración de competencias con cambios en el posicionamiento dentro de la banda salarial que le corresponda a la persona en función del puesto que ocupa. De todos modos, esta división no siempre es tan clara, ya que también se pueden plantear otras alternativas donde el análisis o evaluación de competencias demostradas también se utiliza para determinar o redondear valores de remuneración variable. En algunos casos, también, la evaluación de competencias se utiliza como un sistema de control para la determinación de niveles de compensación variable, actuando como un verdadero sistema de veto en tanto el nivel de competencias demostrado sea marcadamente inferior al esperado. Esto ocurre inclusive cuando el logro de los resultados objetivos haya sido muy elevado. De algún modo esta situación representa el cuadrante planteado por Jack Welch de "cambia o se va". Con relación a los reconocimientos (no necesariamente económicos), en cambio, la relación debería ser más fuerte y directa. Definimos al sistema de reconocimientos como un subsistema del sistema de premios y castigos que está más bien referido a la comunicación del jefe directo y de los niveles representativos de organización expresando de diversas maneras satisfacción por el logro de resultados o la demostración de conductas que superan expectativas planteadas. Todo desempeño que adquiere niveles de singularidad y excelencia debería estar acompañado por acciones de reconocimiento, de la misma manera que todo desempeño negativo debería estar asociado con una acción correctiva, expresada de manera formal, para su mejora inmediata.

Al igual que la temática de compensaciones, el desarrollo de una persona está asociado en ciertos aspectos con el programa de administración del desempeño, aunque las relaciones que se establecen no son directas o lineales. En primer término aclaramos que utilizamos la expresión "desarrollo" en lugar de la más tradicional: "carrera". Entendemos que esta última se asocia más con crecimiento jerárquico, en tanto que la primera, "desarrollo", representa mejor los nuevos modelos organizacionales, donde también es considerado como crecimiento laboral el enriquecimiento de tareas y el desplazamiento horizontal dentro de la organización. En segunda instancia el desarrollo tiene una correlación más lineal, aunque no directa, con el fenómeno del potencial, que definimos como "la capacidad actual o proyectada de un individuo para asumir efectivamente posiciones de mayor nivel de complejidad o para mantener su nivel de desempeño en la posición actual frente a la evolución previsible de la misma en el futuro". El potencial puede ser medido utilizando el modelo de competencias cuando las mismas están

definidas mediante descriptores que evolucionan en su contenido de acuerdo a los diferentes niveles jerárquicos que se distinguen de manera evidente en una organización. Entre desempeño y potencial existe una relación también no lineal. La revisión del desempeño dentro de un programa de performance management brinda importante y detallada información para realizar ejercicios de estimación de potencial.

Otro de los impactos relevantes de los programas de administración del desempeño es posibilitar un adecuado diagnóstico de las necesidades de capacitación sobre una persona, grupo u organización. Las brechas identificadas entre el desempeño real y el desempeño ideal pueden ser resueltas en algunos casos mediante procesos de reingeniería del desempeño, en otros cambiando estructuras sistémicas más profundas, y en muchos casos iniciando acciones de capacitación. El diagnóstico de necesidades de capacitación debe realizarse metódicamente buscando cuáles son los objetivos operacionales del entrenamiento que deben ser desarrollados más que identificando el título de un curso que se cree puede ser útil. Identificar objetivos operacionales permite organizar la capacitación y medir más fácilmente sus resultados inclusive hasta llegar al retorno de la inversión de la misma. Podemos dividir la capacitación en dos grandes campos: la capacitación mediante procesos formales y la capacitación mediante procesos no formales. La capacitación mediante procesos no formales se refiere al aprendizaje a través del proceso natural de trabajo, más conocida por su expresión en inglés como on-the-job training; también incluimos en esta categoría la rotación planificada, la asignación a proyectos especiales, etc. La capacitación mediante procesos formales se refiere a los esfuerzos deliberados y organizados por la empresa para sistematizar el proceso de aprendizaje haciendo referencia a su realización en instancias donde conscientemente no se están realizando las tareas cotidianas. La capacitación formal tradicional es la que se administra mediante el uso del aula o la lectura de materiales autodirigidos, videos, etc. La capacitación formal no tradicional está referida al uso de la computadora como medio disparador del proceso de enseñanza - aprendizaje, como el computer-based training (entrenamiento basado en la computadora) o el web-based training (entrenamiento basado en la web), y otros medios no convencionales. A nuestro criterio existe una relación entre los tipos de acciones de capacitación y los elementos constitutivos de una competencia. En el punto III. A de este texto definíamos a las competencias como "un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores...". Entendemos que las modernas tecnologías de enseñanza, especialmente las basadas en las computadoras, tienen una alta efectividad para provocar el aprendizaje de nuevos conocimientos, en tanto que la más tradicional tecnología del aula mantiene un alto nivel de efectividad para el entrenamiento de habilidades. Los medios de capacitación, no formales permiten el aprendizaje acelerado tanto de conocimientos como de habilidades. Los aspectos más profundos del comportamiento humano como las actitudes y valores no son fácilmente modificables. Las acciones no tradicionales de capacitación, como el entrenamiento vivencial o los programas de aprendizaje organizacional, suelen tener efectos sobre estos campos profundos de la conducta humana.

Las organizaciones pueden encarar acciones específicas para realizar mediciones del clima interno. El programa de administración del desempeño no es una de esas acciones específicas; de todos modos es posible hacer lecturas del clima interno a partir de ciertos resultados del programa de performance management. En primer término existen datos objetivos que pueden llevar a deducciones o hipótesis. El porcentaje del total de jefes y gerentes que completan el proceso y envían a la gestión de recursos humanos los documentos consensuados del programa de administración del desempeño puede ilustrar nítidamente el grado de aceptación del programa, el nivel de stress o la conflictividad en estado de emergencia entre jefes y empleados. De todos modos, un instrumento particular de medición del clima interno es habitualmente el espacio que se incluye dentro del formulario de consenso de la entrevista de mejora del programa de administración del desempeño donde el colaborador puede expresar de manera abierta sus opiniones y puntos de vista, generalmente al final de la entrevista. Una lectura aguda, mediante el análisis del discurso, de esos comentarios permite inferir en gran medida características del clima interno.

Basados en nuestra experiencia podemos afirmar que el programa de administración del desempeño es una herramienta esencial para el soporte de cualquier acción de aprendizaje organizacional dentro de una empresa. Entendiendo que la capacidad de aprendizaje del personal es una de las ventajas competitivas más sólidas, la planificación y especialmente la reflexión permanente de los QUÉ se logra y CÓMO se logra es clave para detectar oportunidades de mejora continua. También afirmamos que el aprendizaje organizacional como filosofía empresaria y el performance management como herramienta de gestión se retroalimentan constituyendo un círculo virtuoso. Planear, analizar y mejorar el desempeño de manera sistemática permite detectar áreas donde la organización debe adquirir nuevos conocimientos y habilidades de manera conjunta a través del desarrollo práctico del aprendizaje organizacional. Al mismo tiempo la apertura de paradigmas y la capacidad de diálogo que se incrementan en el ejercicio del aprendizaje organizacional permiten acelerar los mecanismos del performance management para disparar procesos de análisis de oportunidades de mejora sin buscar culpables sino soluciones fundamentales.

Finalmente, un programa de administración del desempeño brinda a las personas que participan un feedback generoso sobre aspectos de su comportamiento laboral o sus logros objetivos. Una persona, a partir de su capacidad e inteligencia, puede percibir cuáles son sus aspectos positivos y sus oportunidades de mejora para obtener un mejor desempeño laboral. Pero de la misma manera que es imposible que observemos una mancha en nuestra frente a menos que recurramos al auxilio de un espejo, también es imposible que observemos todas nuestras características a menos que contemos con la opinión o feedback de otras personas que pueden interactuar con nosotros. Cuando esa información es detallada y está bien procesada permite que la persona tenga capacidad de autorregular su comportamiento. Aquí nuevamente es importante el modelo de

competencias y su definición mediante descriptores para detallar prescriptivamente los comportamientos requeridos por la organización.

Diferencias entre un Enfoque basado en Competencias y el Enfoque Tradicional

ENFOQUE TRADICIONAL	ENFOQUE POR COMPETENCIAS
Enfoque en el Cargo	Enfoque en la Persona
No es Predictivo	Es Predictivo, Contexto
Base en el Azar y en Promedio	Base en el Alto Desempeño
Enfoca el Qué del Trabajo	Enfoca el Qué y el Cómo
Tareas Separadas	Desempeño y Relación de Tareas con Habilidades, Conocimientos, etc.
Organización Segmentada	Sistema de Gestión Integrado
Independiente de la Cultura y Valores de la Empresa.	Permite Integrar Valores
Detiene el Desarrollo	Promueve el Desarrollo
Poco Sensible a los cambios del Entorno	Sensible a los Cambios del Entorno
Adecuado para Trabajos de baja Destreza	Adecuado para Trabajos de alta Destreza

Premisas básicas del modelo de Competencias

Al establecer un modelo de gestión por competencias, se hace necesario adoptar algunas premisas básicas que avalarán las acciones gerenciales:

- Concientizarse de que cada tipo de negocio necesita personas con perfiles específicos y que cada puesto de trabajo existente en la empresa tiene características propias y debe ser ocupado por profesionales que posean un determinado perfil de competencias.
- Reconocer que aquellos que ocupan puestos gerenciales, son responsables de ofrecer oportunidades que permitan el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.

- Estar convencidos de que siempre habrá espacio para el desarrollo de nuevas competencias, y que a lo que hoy se exige como buen desempeño de una tarea, mañana podrán agregársele nuevos desafíos.
- Estas premisas básicas deben ser difundidas hasta que sean parte de la cultura general y sean internalizadas en las actitudes y comportamientos de todos.

CAPÍTULO 4: MARCO TEÓRICO

Intervención de D.O.

El Desarrollo Organizacional es una estrategia para el cambio que incluye teoría, métodos de prácticas y valores. Las intervenciones son solo un componente del desarrollo organizacional.

El término Intervenciones del D.O. se refiere a las actividades planificadas en las que participa clientes y consultores durante el curso de un programa de Desarrollo Organizacional. Estas actividades están diseñadas para mejorar el funcionamiento de la organización, al ayudar a los miembros de la organización a administrar los procesos y culturas de sus equipos y de organización [6].

Las intervenciones de D.O. son series de actividades estructuradas en las cuales ciertas unidades seleccionadas de la organización (grupos o individuos que son el objetivo) se dedican a una tarea o una serie de tareas en donde las metas están relacionadas directa o indirectamente con el mejoramiento organizacional.

Según Argyris, captar datos de una organización es intervenir en ella, lo que apoya la idea de Schein y nuestra temprana afirmación de que las fases del D.O. no son discontínuas. Sin Embargo, respecto a esta fase del D.O. hemos de pensar con base en alguna actividad específica, algún acontecimiento o alguna secuencia planeada de sucesos que surgen como resultado del Diagnostico y de la retroinformación [7].

Tipos de Intervenciones

Robert Blake y Jane Mouton identificaron los tipos de Intervenciones siguientes, basándose en los mecanismos causales fundamentales involucrados:

- Intervención de Discrepancia: Que atrae la atención a una contradicción en la acción o en las actitudes, que después conducen a una exploración.
- Intervención de Teoría: En la cual se utilizan los conocimientos de la ciencia de la conducta y la teoría para explicar la conducta actual y las hipótesis implícitas en la conductas.
- Intervención Procesal: Que representa una crítica de la forma en la cual se está haciendo algo, a fin de determinar si se está empleando los mejores métodos.

---

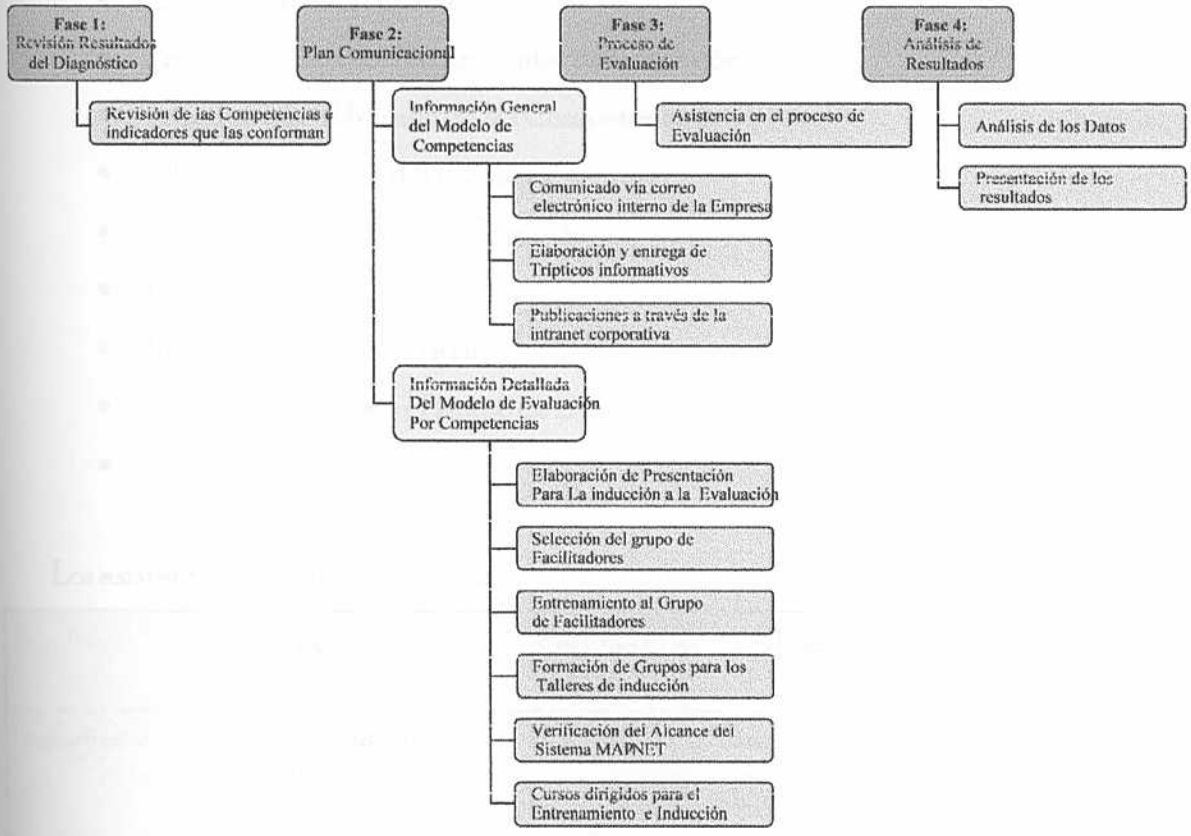
[6] French & Bell, Desarrollo Organizacional, Quinta Edición, 1996

[7] Burke Warner, Desarrollo Organizacional Punto de Vista Normativo, 1998

- Intervención de Relación: Que enfoca la atención en las relaciones interpersonales (en particular en aquellas en donde existen poderosos sentimientos negativos) y hace que afloren los problemas, para su exploración y su posible resolución.
- Intervención de Experimentación: En la cual se someten a una prueba dos planes de acción diferentes para conocer sus consecuencias antes de que se tome una decisión final.
- Intervención de Dilema: En la cual se utiliza un dilema impuesto o imprevisto para obligar a un cuidadoso examen de las posibles elecciones involucradas y de las hipótesis que las sustentan.
- Intervención de Perspectiva: Que desvía la atención de las acciones inmediatas y exige y permite unos antecedentes históricos, un contexto y objetivos futuros con el propósito de evaluar si las acciones "todavía están dirigidas al objetivo" o si no es así.
- Intervención de la Estructura de la Organización: Que requiere un examen y una evaluación de las causas estructurales de la inefectividad de la organización.
- Intervención Cultural: Que examina tradiciones, precedentes y practicas (la trama de la cultura de la organización) en un enfoque directo y concentrado.

CAPÍTULO 5: ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS PARA LA REALIZACIÓN DE LA INTERVENCIÓN

FlujoGrama de Actividades.



Fases para la Realización de la Intervención.

Las diferentes fases en que se dividió la intervención para la prueba piloto de la implantación del Modelo de Evaluación para el desarrollo por competencias, fueron estudiadas y aprobadas entre la Vicepresidencia de Recursos Humanos y La Vicepresidencia de Operaciones, además de los consultores. Estas fases son:

Fase I: Revisión del Modelo de Competencias

La fase de Revisión del Modelo de Competencias consistió en hacer una presentación[8] ante un comité conformado por los gerentes adscritos a la Dirección de Soporte

[8] Ver Anexo 1: Presentación al Comité

Operacional y Sistemas, con el fin de enfocar y recordar ciertos aspecto importantes para la continuidad del proceso. Esta reunión se pautó el 12 de Diciembre del 2000, en la cual se trató de resumir a grandes rasgos los logros obtenidos en la fase de Diagnóstico, donde se determinó el Modelo Conceptual de Competencias para la Empresa. Esta presentación tuvo una duración de aproximadamente 45 minutos, cuya agenda fue:

- Presentación del expositor.
- Presentación de los Participantes de la reunión.
- Introducción al Mundo de las Competencias.
- Objetivos General del Proyecto.
- Objetivos Específicos del Proyecto.
- Logros de la Fase Anterior
- Retos para la Siguiente Fase
- Responsabilidades y Tiempo de Duración.
- Conclusiones.

Los asistentes a esta reunión fueron:

Nombre	Cargo	Personas a Cargo	Observaciones
Ernesto Ramos	Director de Soporte operacional y sistemas	11 Gerentes	"Existe la posibilidad de cambios estructurales en la Dirección, por lo que sugiero realizar este piloto hasta el Nivel Supervisorio"
Federico Santarelli	Gerente de Tecnología de Información	21 Personas	"Me preocupa el personal contratado si participará o no"
Freddy Beltrán	Gerente de Soluciones Internet	7 Personas	"Estoy de acuerdo con el proyecto"
Gisela Franco	Gerente de procesos Operativos	20 Personas	"Hasta el nivel Supervisorio debe ser la evaluación"
Iván Centeno	Gerente de Redes Operacionales	15 Personas	"La Inducción al Personal debe ser muy intuitivo para que entiendan el procedimiento"
Felipe Díaz	Gerente de Información Corporativa	12 Personas	"Debe estar bien claro el objetivo o el fin que se quiere alcanzar con este proyecto para no causar incertidumbre"
José Maceiras	Gerente de Automatización de Procesos Financieros	15 Personas	"Cómo será el análisis de la información que resulte?"

José Colmenares	Gerente de Soporte Técnico operacional	12 Personas	"Quién decide los mapas de competencias para la evaluación de 360°"
Lourdes González	Gerente de Sistema de Negocio	35 Personas	"Quiénes van a participar en el proceso de inducción y evaluación"
Sandie Sanchez	Gerente de Desarrollo de Tecnología Inalámbrica	6 personas	"Estas evaluaciones impactarán en la compensación de las personas en un futuro"

Es importante destacar que la mayoría de las inquietudes que presentó los invitados a esta reunión fueron respondidas de la siguiente manera:

"Me preocupa el personal contratado si participará o no": El personal contratado no puede entrar en el plan de desarrollo por Competencias debido a que pertenecen a otras empresas que poseen valores organizacionales diferentes a los de Movilnet por lo que su sentido de pertenencia no es el mismo que un Empleado nuestro.

"La Inducción al Personal debe ser muy intuitivo para que entiendan el procedimiento": La inducción está preparada en dos partes, la primera está relacionada específicamente al entendimiento de las competencias y su importancia en la Organización. La segunda Fase del entrenamiento está basado en la utilización del sistema por medio del cual realizarán sus evaluaciones.

"Debe estar bien claro el objetivo o el fin que se quiere alcanzar con este proyecto para no causar incertidumbre": El Objetivo del proyecto será difundido en los próximos días por medio de un plan comunicacional donde se recalca los beneficios y alcances del proyecto, por medio de trípticos, correos internos entre otros medios de difusión de información corporativa.

"Cómo será el análisis de la información que resulte?": El análisis que está propuesto para esta primera etapa (Prueba Piloto) es la diferenciación o semejanza que existe entre el mapa actual de las personas que resulta del proceso de evaluación versus el mapa esperado que se definió para cada cargo en la fase anterior. Después de ahí uno de los pasos subsiguientes es el desarrollo del plan educacional para mejorar las debilidades que se consiguieron para cada empleado.

"Quién decide los mapas de competencias para la evaluación de 360°": Los mapas de evaluación, es decir a que par se evalúa y cual subordinado lo evalúa, será realizado al azar por el área de Recursos Humanos.

"Estas evaluaciones impactarán en la compensación de las personas en un futuro": Actualmente estas evaluaciones han sido diseñadas para el desarrollo de carrera y crecimiento integral de las personas.

"Quiénes van a participar en el proceso de inducción y evaluación": Durante las inducciones estarán presentes los dos consultores y personal de apoyo de Recursos Humanos.

La Vicepresidencia de Recursos Humanos decidió que las evaluaciones se harán hasta el nivel Supervisorio en esta primera entrega, siguiendo la sugerencia del Director del área Funcional. Esta decisión generó como consecuencia una redefinición del alcance del proyecto, impactando por ende las siguientes fases del proyecto.

Fase II Plan Comunicacional

Diseño del Plan Comunicacional:

El Plan Comunicacional del proyecto de Desarrollo por Competencia es una de las más importantes fases del proyecto, ya que de esta fase depende el éxito o el fracaso de la implantación del modelo de competencia. Para garantizar el éxito se realizó una etapa inicial a esta fase donde se preparó la forma en que el plan comunicacional iba a ser dirigido. Esta preparación inicial estuvo conformada por una serie de lineamientos que determinaron la forma del:

Lineamientos generales

Claridad: Siempre que se diseñe un mensaje, el primer paso debe ser colocarse en la posición de la audiencia y dirigirse a ella de la manera más simple y clara posible.

Brevedad: Mientras más breve, mejor, sin que nuestro mensaje pierda calidad.

Buscar el medio más adecuado, con criterio de economía de recursos: Parte de la claridad del mensaje depende de escoger el medio más adecuado a la audiencia: ilustraciones, juegos, elementos dinámicos, etc. Es necesario tomar en cuenta que se debe subordinar este lineamiento a los recursos disponibles, sin dejar de ser creativos.

Pertinencia. La comunicación más valiosa pierde sentido si se dirige a la audiencia inadecuada o carece de oportunidad. Por esto, se debe esforzar en comunicar el mensaje oportunamente y a aquellos identificados como receptores.

Cercanía e identificación con la audiencia. También se debe lograr que la audiencia se identifique y sienta el discurso como suyo. Cada equipo de trabajo debe tomar en cuenta las características particulares de su audiencia, para poder generar identificación con el mensaje.

Apelar a los ejemplos. Los ejemplos constituyen un efectivo recurso de argumentación, sobre todo si se refieren a elementos reconocibles por la audiencia. Se debe tratar de utilizar, siempre que sea pertinente.

Lineamientos referidos al proyecto

Consistencia del discurso. El número de actores y voceros del proyecto es numeroso; todos ellos deben compartir los elementos básicos del discurso, respetando las particularidades de cada área y de la empresa.

Consistencia con las ofertas del modelo. Se debe ofrecer exactamente lo que el modelo representa, sin exagerar ni calificar excesivamente sus beneficios ni ofrecer algo que no existe.

Consistencia con la fase actual de implantación. A la audiencia debe transmitírsele claramente que esta primera fase de la implantación no involucra a otros procesos asociados, tales como compensación, por ejemplo.

Consistencia con el momento actual de la empresa. El discurso no puede diseñarse al margen de lo que está ocurriendo en la empresa. Al contrario, debe aprovechar las corrientes a favor y diferenciarse claramente de las corrientes o discursos contrarios.

Destacar las novedades y beneficios del modelo. Se debe hacer énfasis en las ventajas del nuevo enfoque de evaluación y desarrollo, visto como el resultado de un proceso histórico anterior a Valor A[9] y a la posible fusión de la corporación.

Preparar y manejar las respuestas sobre puntos críticos asociados a la implantación del modelo. En concordancia con el lineamiento anterior, se debe estar preparados para ofrecer respuestas a la audiencia y asesorar a los voceros sobre temas críticos que puedan afectar al proyecto, tales como políticas de compensación o la relación entre los egresos y el modelo, por citar apenas dos ejemplos.

Potenciar y aprovechar la credibilidad de los líderes. Este es un criterio básico al escoger los voceros: identificar a los que gozan de mayor credibilidad y asesorar a quienes no.

Impulsar activamente el compromiso de los líderes. Los responsables del plan de comunicación deben lograr que los agentes de cambio y los miembros del Comité Ejecutivo se apropien del discurso diseñado y lo transmitan como suyo a los usuarios finales.

Trabajar el concepto de persona empleable. Se Debe resaltar el potencial de desarrollo de los empleados de Movilnet a largo plazo, tanto como su alto valor en los ámbitos laboral y social. Cabe destacar que el modelo de

[9] Valor A: Proceso Corporativo de CANTV y sus Filiales para la reducción de costos y gastos innecesarios bajo lineamientos corporativos.

competencias sólo será aplicable para el personal fijo. Este lineamiento debe hacerse explícito en los primeros mensajes emitidos desde el proyecto.

Responsabilidades de los equipos de trabajo

Se definieron tres equipos de trabajo, responsables de la comunicación del proyecto a partir de los niveles y objetivos del plan. Ahora bien, ¿cuáles son las responsabilidades de estos equipos de trabajo? Se pueden enumerar brevemente:

- Conocer y controlar el plan de actividades correspondiente a su nivel de comunicación (formativo, informativo, funcional y publicitario). Por supuesto, también se debe conocer el plan del proyecto, a fin de mantener la visión global.
- Ejecutar las actividades previstas para su nivel, sin perder de vista el plan global de comunicación del proyecto.
- Diseñar y mantener los medios y mensajes definidos en el plan de actividades de su nivel.
- Identificar necesidades y solicitar apoyo adicional para alcanzar el éxito de los objetivos.
- Identificar y atender otras necesidades de comunicación detectadas en los segmentos de audiencia correspondientes a cada nivel.
- Trabajar en estrecha coordinación con el resto de los equipos de trabajo.
- Mantener los lineamientos generales de comunicación y adaptarlos a las necesidades propias de su equipo.
- Mantener un enfoque creativo al diseñar y transmitir los mensajes relativos al proyecto.
- Identificar elementos contrarios o favorables al discurso, dentro del ambiente corporativo.

Lineamientos específicos:

NIVEL FUNCIONAL INFORMATIVO (ALTO IMPACTO - BAJO COSTO)

La organización adelanta un proceso de análisis dirigido a la reducción de costos (Valor A) al mismo tiempo que se desarrolla el proyecto de competencias. Por tal circunstancia, las acciones y los materiales que las apoyen deben ser de alto impacto y bajo costo. Este criterio debe mantenerse al elaborar mensajes para cualquier medio. Este lineamiento debe hacerse explícito en los primeros mensajes diseñados para el nivel informativo.

En virtud de este lineamiento, el equipo dará prioridad al uso del correo electrónico para la difusión del boletín informativo. Para llegar a aquellos que no tienen acceso a este medio, simultáneamente se producirá en impreso.

Proyecto multidisciplinario y multiárea

El modelo de desarrollo por competencias es de toda la organización. Los equipos que han de llevar a cabo esta primera fase del proyecto están conformados por personal multidisciplinario, perteneciente la Dirección de Soporte Operacional y Sistemas. La VP de RRHH obtendrá reconocimiento durante la última etapa de este proyecto, como pioneros en la implantación del modelo dentro de la corporación.

Este lineamiento debe hacerse explícito en los primeros mensajes diseñados para el nivel informativo.

De igual manera, se debe incorporar a personal de otras áreas a los equipos de trabajo del boletín y otros medios.

Producir cuatro ediciones del boletín

Debido a la situación actual de la línea recomendamos que los boletines de información sean realizados cuando sea pertinente y en función de la audiencia correspondiente: agentes de cambio (AC), usuarios finales (UF), Comité estratégico (CE), etc.

Por ello, se ha definido un número de cuatro ediciones durante esta fase de la implantación.

NIVEL PUBLICITARIO (RACIONAL CREATIVO)

Las diferentes piezas de la campaña deben destacar las siguientes ideas:

- El modelo de desarrollo por competencias está dirigido a gente joven, dispuesta al aprendizaje continuo y al cambio positivo.
- Se debe reforzar la identificación de la gente con este modelo, que enfatiza su desarrollo profesional.
- Este modelo representa la confianza de la empresa en la calidad profesional de su gente.
- La gente Movilnet es valiosa y este modelo busca reforzar precisamente los valores y cualidades personales, en beneficio propio y de la empresa.
- Movilnet apoya el desarrollo y la superación personal de su gente.

Todas las piezas de campaña deben mantener un tono sencillo y cercano, presentando imágenes y mensajes frescos, de gente productiva y satisfecha, que disfruta de su vida laboral porque se siente segura de sus competencias y se mantiene en desarrollo constante.

Piezas de Campaña Sugeridas:

Una pieza de intriga para ser difundida vía Lotus: Preferiblemente debe ser una imagen, con la frase correspondiente a la vía de campaña elegida.

Pendones. Tres (3) pendones que serán colocados en la entrada de los salones de entrenamiento para usuarios finales.

Pendón 1: Modelo de Desarrollo por Competencias. Todos somos ganadores.

Pendón 2: Desarrollo por Competencias: En la ruta de la productividad.

Pendón 3: Por el desarrollo del equipo ganador: Modelo de competencias para la gente Movilnet.

Un desplegable informativo:

Objetivos del modelo.

¿Qué cambios supone este modelo de desarrollo?

Beneficios para mí y para la empresa.

Material POP: Tratando de aprovechar las características del logotipo del proyecto, hacemos las siguientes sugerencias:

- Cordón con porta carnet.
- Pelota anti-estrés.
- Mouse pad.
- Rompecabezas,
- Frezz bee.

Se debe utilizar los medios menos costosos para la producción de las piezas de esta campaña. Todas las piezas de campaña deben priorizar la utilización de imágenes que expresen con elocuencia las ideas que se quiere transmitir. Estas imágenes deben ir acompañadas de textos

Vías de Campaña Sugeridas

Competencias, La mejor ruta para tu desarrollo. Esta vía debe privilegiar imágenes que planteen el desarrollo profesional como un recorrido. Cada miembro de la empresa es *dueño* de su proceso de desarrollo; Movilnet lo acompaña y le brinda las herramientas para garantizar el beneficio común.

Las imágenes y piezas de campaña deben explotar este concepto, jugando con la idea de un tesoro al final del camino: mayor productividad personal y organizacional.

Desarrollo por competencias para el equipo ganador: la gente Movilnet. Esta vía se apoya en la identificación con las olimpíadas para destacar que a través del desarrollo de nuestras competencias individuales, todos ganamos, como miembros del equipo Movilnet.

Esta vía debe destacar por contraste que no se trata de competencia interna, sino de integración y colaboración con el objetivo de mantenernos como el equipo más competente del mercado.

En Movilnet se encuentra el mapa de tu desarrollo. Esta campaña funciona como síntesis de las dos propuestas anteriores: Pone el énfasis en que Movilnet confía en su gente y por esa razón le proporciona las herramientas más adecuadas para su desarrollo profesional. Además, se mantiene el juego con la idea de un recorrido que lleva al tesoro: mayor productividad personal y organizacional.

Otros lineamientos

Identificar a aquellas personas que, luego de haber participado en las primeras fases del proceso de implantación de competencias, se caractericen por su compromiso con él, de manera que sean empleables como modelos a seguir en el proceso de implantación.

Estructurar las experiencias de aprendizaje dentro del marco de actividades lúdicas.

Aspectos a considerar en cuanto al perfil de nuestra audiencia:

Mayor énfasis en la comunicación informal que en la formal.

Manejar material de consulta concreto y no breve.

Fortalecer el alto grado de identificación con la organización que presenta nuestra audiencia, a través de dinámicas en cada uno de los momentos de encuentro.

Permitir los espacios para la crítica constructiva, siendo facilitadores del proceso.

Procurar y aprovechar la actitud de cercanía, accesibilidad y adaptabilidad de nuestra audiencia.

EN REFERENCIA A LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN.

El material de apoyo debería focalizarse en la parte formativa.

Otros medios a considerar son las dinámicas, presentaciones, talleres, mesas de trabajo, intranet corporativa, agentes de cambio.

Puesta en Marcha del Plan Comunicacional

Una vez aprobada el diseño del plan Comunicacional por parte de la Vicepresidencia de Recursos Humanos y la Dirección de Soporte Operacional y Sistemas, se procede a elaborar cada uno de los elementos que conforman el Plan, además se elabora un cronograma en el cual se especifica el lanzamiento de cada uno de los mensajes corporativos.

Información General del Modelo de Competencias.

Esta parte del Plan Comunicacional se basa en un plan de inducción general para las personas en el mundo de las competencias, el cual se ha basado en:

Comunicado vía Correo Electrónico Interno de la Empresa:

Se planificó la realización de una serie de mensajes institucionales que apoyaran el Proceso de evaluación de desempeño por competencias, para de esta manera, lo empleados de Movilnet y específicamente los empleados de la Dirección de Soporte Operacional y Sistemas se sintieran identificados y apoyaran el procesos, además de enfrentar el reto con suficiente información. Los mensajes que inicialmente se planificaron son los siguientes:

Mensaje de Intriga: Es un mensaje que se les envía a todo el grupo participante en el proceso, para captar su atención y que empiecen a preguntar a otras personas sobre el conocimiento del tema.

Mensaje Inicial de Bienvenida: Es un mensaje cuyo principal objetivo es dar la bienvenida al equipo seleccionado, presentándose quien es el equipo de Competencias que los guiará por este proceso. A este correo ya se les da información sobre que son competencias y parte de lo que se quiere hacer.

Mensaje Navideño: Aprovechan las fechas que cursan durante el proceso, es importante humanizar esta actividad, haciendo reflejar el

gran equipo de Competencias al cual pertenece cada uno de los empleados.

Mensaje de Definición del Proceso: Este mensaje define el proceso de Evaluación por competencias, especificando los objetivos, alcances y beneficios que percibirán bajo este nuevo esquema de evaluación.

Mensaje Impulsador: Este mensaje lo da el Director del área para reforzar el proceso, anexándoles los diferentes grupos y fechas para el entrenamiento formal en la Herramienta en la cual realizarán las evaluaciones.

Elaboración y Entrega de los Trípticos Informativos.

Es importante hacerles llegar por valija interna a cada uno de los participante de esta prueba piloto, un tríptico donde se especifique toda la información del proyecto de evaluación por competencias, en el cual podrán encontrar conceptos y fases del proyecto.

Publicidad a través de la Intranet corporativa

La Intranet Corporativa es una de las principales herramientas de la Empresa, ya que en ella se encuentran la mayor parte de las aplicaciones que utilizan los empleados de Movilnet. Por tal motivo es un buen lugar para promocionar la actividad.

Información Detallada del modelo de Evaluación por Competencias.

Elaboración de Presentaciones para la inducción en la evaluación.

Esta presentación es muy similar a la que se presentó al inicio de la intervención al Comité Ejecutivo, sólo que se le agrega las funcionalidades de la herramienta de Sistemas por medio del cual los participantes en este proyecto realizarán sus evaluaciones. Esta presentación debe seguir estrictamente las recomendaciones que se dictaron en la fase del diseño del plan comunicacional para asegurar el entendimiento de la información que se muestre.

Es importante recalcar que la inducción debe ser dada en salones especiales de cursos que cuentes con pc´s conectados en red a la intranet corporativa para la utilización de la herramienta. Se recomienda los salones de Cursos ubicados en las Oficinas de Movilnet en el edificio de Ratan de las Mercedes.

Selección del Grupo de Facilitadores.

Debido a que el grupo de participantes es considerable, es necesario organizar varias tandas de entrenamientos, por lo que se necesitan varios

facilitadores que cumplan con los lineamientos de Recursos Humanos para que apoyen el proceso del Plan Comunicacional del Proyecto. Se sugirió un grupo de cinco facilitadores además de los consultores, los cuales estarán en todos los entrenamientos.

Entrenamiento del Grupo de Facilitadores.

La Vicepresidencia de Recursos Humanos conjuntamente con los consultores, entrenaron al grupo seleccionado de facilitadores. Este entrenamiento además de enseñar los conceptos de competencias y sus implicaciones, se entrenó al personal para poder satisfacer las inquietudes organizacionales que pudieran presentar los participantes de los talleres. Aspectos tan importantes, como la incidencia del desarrollo por competencias en su remuneración, entre otros puntos. En estos talleres se repartirán material POP como premio por haber asistido a dichos entrenamientos.

Formación de Grupos para los talleres de inducción.

Como recomendación para el entrenamiento al personal de la Dirección de Soporte Operacional y Sistemas, se le sugirió a Recursos Humanos manejar grupos no mayor a 20 personas y que estos grupos fueran mezclados entre las diferentes áreas que conforman la Dirección. Recursos Humanos sugirió los diferentes grupos y se le pidió aprobación al Director del área para iniciar la convocatoria. Además se le indicó que mandara una comunicación a estas personas como un mensaje Impulsador a los muchachos y que se le anexara en ese mensajes los grupos y fechas de entrenamiento.

Verificación del Alcance del Sistema MapNet.

En paralelo a estas actividades, se verificó con la Gerencia de Automatización de Procesos Financieros, específicamente con la Supervisión de Desarrollo, dirigida por la Lic. Iraida Meléndez, el alcance del Sistema MapNet, el cual sería la herramienta por medio del cual se realizaría las evaluaciones. Se le corrigieron algunos mensajes del Sistema, además de verificar cada uno de los indicadores que conforman cada una de las competencias. Por otro lado se verificó el mapa de evaluación de cada una de las personas, es decir, su par, su superior y su subordinado.

Fase III : Proceso de Evaluación.

Para el Proceso de Evaluación se le da a los participantes un periodo de mes y medio, aunque se les especifica que es solo de un mes. El tiempo que se calculó de mas es para cubrir aquellos casos extremos, tales como: Personas en Vacaciones, Personas en Cursos, Personas que por sus ocupaciones no pudieran asistir a los entrenamientos en los horarios en que se dictan, entre otras causas. Durante ese proceso se habilita ciertas extensiones

para que las personas puedan llamar y aclararles las dudas que se les presenten en el proceso de evaluación. En casos de que a las personas se les sea difícil la utilización de la herramienta, se le da asistencia personalizada con una persona de sistemas, en caso de que su máquina tenga una configuración singular que haga imposible la utilización de la herramienta.

EL Sistema MapNet almacena toda la información que el usuario introduzca una vez que cierre cada evaluación. Además de almacenar, calcula los promedios y pondera los resultados para asignarlos los pesos respectivos que se le dio a cada participante como se indicó en la fase de Diagnóstico. Por otro lado gráfica los resultados de manera de poder comparar losa mapas esperado (Introducidos anteriormente en el Sistema) versus los mapas reales de cada participante. Este sistema es una herramienta poderosa para el análisis de los resultados obtenidos.

Las personas podrán visualizar los resultados de las evaluaciones que ellos mismos hagan, pero no podrán ver las evaluaciones de los demás. Los Gerentes podrán ver los resultados globales mas no parciales de las evaluaciones de sus supervisores, al igual que el Director con sus Gerentes.

Este Sistema permite al las personas que poseen el usuario de Administrador, visualizar todo lo que acontece en el proceso de evaluaciones y corregir algún error que se haya cometido, por solicitud misma del usuario y aprobado por su superior inmediato. Este usuario solo lo tendrá el Gerente de Desarrollo Organizacional de la Vicepresidencia de Recursos Humanos.

Durante este proceso se pasarán una serie de comunicados alertando a las personas sobre el tiempo que tienen para realizar sus evaluaciones, por lo que no se descuiden a dejarlo para el final, ya que una evaluación incompleta perjudica a dos personas (por lo menos), no solo al evaluador.

Fase IV: Análisis de los Resultados de la Intervención.

Aunque en las fases descritas anteriormente se especificó como fueron diseñadas las actividades, en esta fase se mostrarán los resultados propios de cada unas de las etapas de la Intervención. En algunos casos se harán referencias a los anexos ya que son impresiones directas de los documentos originales, tales como los emails entre otros.

A continuación se detallará cada una de las fases de la intervención con los resultados obtenidos.

Resultados de la Fase 1: Revisión de los Resultados del Diagnóstico.

La fase de Revisión del Diagnóstico arrojó resultados interesantes que ya fueron mencionados anteriormente con detalle, pero en este punto se harán referencias a los aspectos más importantes. Esta fase, determinó el Plan Comunicacional que se aplicó

para la Intervención, ya que las dudas que se presentaron en el Comité Ejecutivo, fueron las mismas dudas que presentaron los empleados que participaron en la Evaluación por Competencias. Algunos de los aspectos más importantes que se deben recalcar fueron:

Reducción de la masa poblacional que se había estimado para la realización de la Evaluación por Competencia. Esto fue debido a la decisión que se tomó acerca de bajar hasta el Nivel Supervisorio para esta primera etapa y luego bajar a todo nivel de la Dirección. Esto hizo que se reestructurara los planes de trabajos para la intervención, por lo que se redujo el tiempo de la misma.

Se ratificó la aprobación de las competencias y sus indicadores, esto se realizó para refrescar a cada uno de los gerentes del área e incluyendo al Director mismo, ya que entre la culminación del Diagnóstico y el Inicio de la Intervención había ocurrido cierto tiempo considerable.

Se detectaron las dudas a Nivel gerencial que presentaba el comité Ejecutivo hasta ese momento, aclarándose y tomándolas en cuenta para reforzar ciertos aspectos en el Plan Comunicacional, ya que se tomaron estas inquietudes como alertas que se podían presentar en los demás participantes, como así ocurrió.

Se obtuvo la alineación de los líderes de la Dirección de Soporte Operacional y Sistemas, logro de gran valor ya que son ellos, los entes impulsadores para el éxito de este proyecto.

Resultados de la Fase 2: Plan Comunicacional.

Como anteriormente fue reflejado, el Plan Comunicacional es la fase de mayor importancia para el éxito de la intervención de las Evaluaciones por Competencias. Ya fue explicado las consideraciones que se tomaron en cuenta para la elaboración de cada comunicado que se transmitía en el proyecto, ahora se mostrará cada uno de ellos, como los resultado obtenidos en esta fase.

Resultados de Información General del Modelo de Competencias.

La información General del Proyecto consistió en captar la atención de los participantes e informarlos al respecto con el mayor grado de detalle que fuera necesario antes de que asistieran a sus entrenamientos formales. Estos comunicados pueden ser clasificados es comunicaciones electrónicas, papelería y comerciales en la Web interna de la empresa. A continuación se mostrarán cada uno de los mensajes apoyaron al éxito del proyecto y facilitaron el proceso.

COMUNICACIÓN VÍA CORREO ELECTRÓNICO INTRERNO DE LA EMPRESA.

La utilización de este medio fue muy importante ya que en Movilnet todo empleado debe tener constantemente abierto el Correo Electrónico, ya que es el medio comunicacional de mayor impacto y es obligatorio el tenerlo

accesible las horas laborables. Ya se explicó anteriormente los tipos de mails que fueron enviados, a continuación se mostrarán los textos que fueron enviados en cada uno de los mails y el correo como tal se podrá observar en el Anexo 2.

Mensaje de Intriga: Se enviaron una serie de correos, uno cada día con el usuarios del Administrador del Correo Electrónico, para que desconocieran su origen, con los siguientes mensajes:

"¿Que tan cerca estás de la meta?"

"¿Sabes a donde te diriges?"

"¿Necesitas brújula para Orientarte en alcanzar la Meta?"

"¿Tus esfuerzos están dirigidos a donde realmente quieres?"

Estos correos lograron crear cierta intriga en el ambiente, ya que en Recursos Humanos no dejaban de llamar para saber si sabían algo al respecto, al igual que a sus Gerentes, que quienes a pesar que sabía lo que se estaba haciendo, participaban en este juego.

Mensaje Inicial de Bienvenida: Este mensaje fue bien conciso y muy cordial, firmado por el Vicepresidente de Recursos Humanos Kenet Mayora, (Ver Anexo 3)

Mensaje Navideño: Aprovechan las fechas que cursan durante el proceso, es importante humanizar esta actividad, haciendo reflejar el gran equipo de Competencias al cual pertenece cada uno de los empleados.

En este nuevo milenio, nos enfrentamos a una cantidad importante de retos en todos los planos de nuestra vida. Tú, como integrante de esta organización y participante activo del equipo de Competencias formas parte de un gran reto organizacional: cristalizar en toda la empresa el modelo de desarrollo por Competencias. Este ha sido un año apasionante, de mucha energía, novedades, desafíos... Tú has sido pieza clave en los logros que hasta el momento hemos alcanzado, tú nos has acompañado en este camino, en esta ruta... La ruta de competencias. Es por ello que desde aquí te deseamos un nuevo año feliz, exitoso, apasionante, dichoso y te invitamos a seguir con la misma energía, entusiasmo, y creatividad en el venidero año

Mensaje de Definición del Proceso: Este mensaje define el proceso de Evaluación por competencias, especificando los objetivos, alcances y beneficios que percibirán bajo este nuevo esquema de evaluación.

Mensaje Impulsador: Este mensaje lo da el Director del área para reforzar el proceso, anexándoles los diferentes grupos y fechas para el entrenamiento formal en la Herramienta en la cual realizarán las evaluaciones.

"Actualmente la Dirección de Soporte Operacional se encuentra participando en la implantación del Modelo de Desarrollo por Competencias en su primera fase. Este sistema de desarrollo nos permitirá conocer cuáles son las fortalezas con las que contamos, y cuáles son las áreas que podemos desarrollar para potenciar el crecimiento profesional de cada uno de ustedes basándonos en las necesidades reales del negocio.

Quiero pedirles su participación y compromiso durante el entrenamiento y las sesiones de determinación de mapas de competencias que se inician el próximo Martes 26 de Diciembre.

En el archivo anexo encontrarán la fecha en la cual deben asistir a estos entrenamientos.

Cuento con ustedes para asumir este reto con el compromiso y profesionalismo que nos caracteriza.

Atentamente,

Ernesto Ramos"

ELABORACIÓN Y ENTREGA DE TRÍPTICOS INFORMATIVOS.

Se elaboraron ciertos encartes y papelería para que los participantes tuvieran a alcance de su mano las definiciones principales y beneficios de este nuevo es que evaluador pro Competencias. Una muestra gráfica de los trípticos [10] estregados es el que se muestra a continuación:

[10] Ver Anexo 4 tríptico entregado a los Participantes del Proyecto.

Competencias en Movilnet

MOVILNET

Se ha visto que hay muchos programas sobre **competencias**, y por ello evaluamos, diseñamos y desarrollamos un sistema de **competencias** (con 360 grados), para implementarlo y utilizar los resultados de la evaluación de desempeño por objetivos y la evaluación por competencias en un mejoramiento profesional para todo el personal de Movilnet.

Éste permite conocer, desde el reclutamiento de personal, las posiciones potenciales que el candidato puede ocupar, saber quién es el mejor candidato para las posiciones vacantes, definir la carrera de todo el personal, entre otros.

DESARROLLO POR COMPETENCIAS

Desarrollo por Competencias

COMPETENCIAS

Por el Desarrollo del Equipo

MOVILNET

Telecomunicaciones Movilnet

Vicepresidencia de Recursos Humanos
Gerencia de Desarrollo Organizacional

Página delantera y Posterior

Desarrollo por Competencias

En la era del conocimiento se produce una fuerza centrífuga que empuja hacia la descentralización. Esta nueva realidad exige que cada persona sea consciente de sus competencias y se haga responsable de su impacto en la organización.

Sólo aquellos que sepan promover activamente su propio desarrollo serán capaces de seguir siendo efectivos con el paso del tiempo.

¿Qué se pretende en Competencias?

Este Programa va más allá de una simple explicación teórica de lo que son las competencias y cómo se deben desarrollar; lo que realmente se pretende es que analice su propia situación a través del autoconocimiento y la evaluación 360 grados. Es entonces cuando podrá desarrollar su propio plan de autoempleo personal y profesional.

Además, los participantes en el Programa podrán aprender a diseñar un sistema de cambio cultural para su propia área basado en competencias: EGD (Evaluación Global del Desempeño).

Competencias

Son los conocimientos, habilidades, destrezas y experiencias que están conectadas al comportamiento de alto desempeño de la gente dentro de las organizaciones y que deben ser adquiridas, usadas, desarrolladas y compartidas para poder competir en un mercado específico.

Ventajas y beneficios de un modelo de competencias

- Distinguir a los empleados de alto desempeño de los empleados con desempeño promedio.
- Alinear los sistemas de RRHH de: captación, adiestramiento, planificación de carrera y de sucesión, evaluación de desempeño, compensación e incentivos y diseño y estructura de la organización.
- Focalizar a la persona y su desarrollo dentro de la empresa para generar capacidades organizacionales.
- Diseminar y reforzar las conductas de éxito (el cómo) para alcanzar los objetivos y cumplir con las responsabilidades (el qué).
- Ofrecer a nuestra gente oportunidades de ser empleables y agregar valor al negocio.

¿Qué nos permitirá lograr el modelo?

- Ser líderes en costos, servicios y tecnología.
- Superar a nuestros competidores, ofreciendo soluciones de comunicación que se adapten a las necesidades del mercado.
- Estar preparados para cambiar rápidamente y para beneficiarnos de los cambios en el entorno.
- Conocer todos los aspectos del alto desempeño humano.

Todos Somos Ganadores

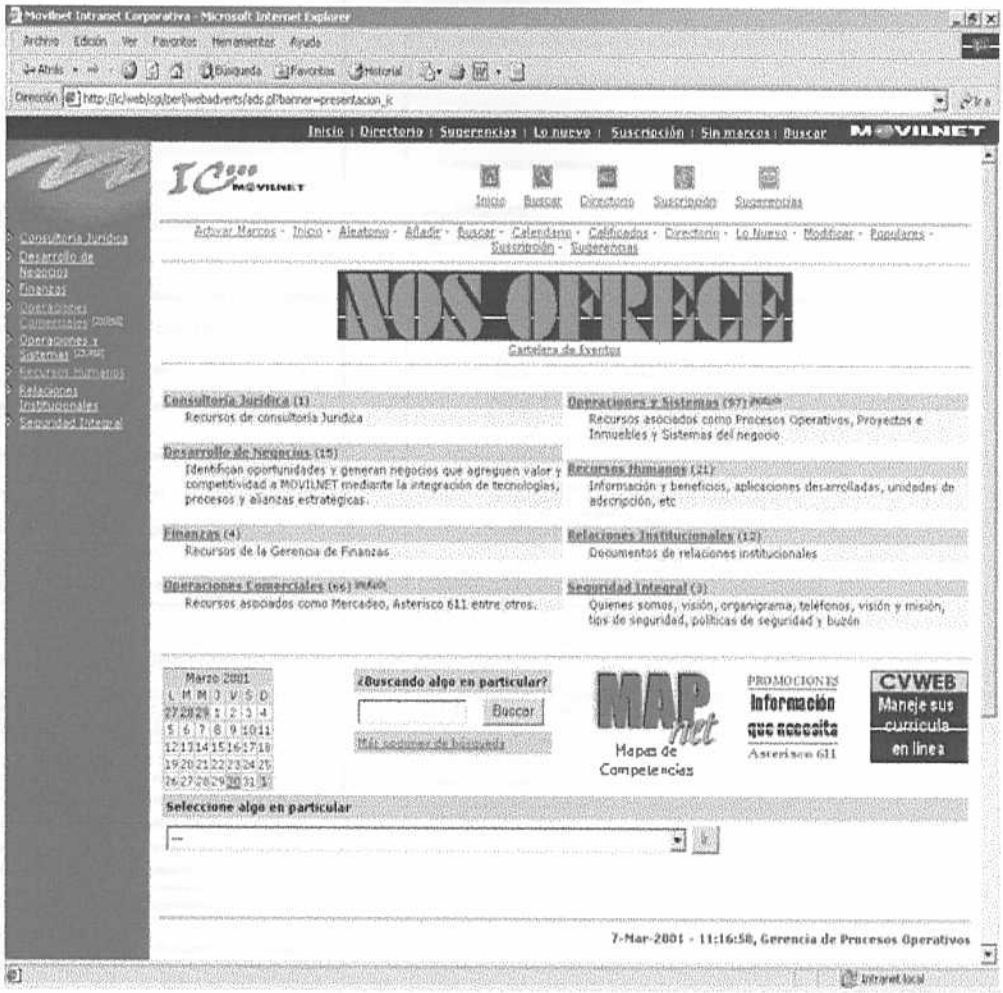
Por el Desarrollo del Equipo Ganador

En la Ruta de la Productividad

Página del Interior

PUBLICACIONES A TRAVÉS DE LA INTRANET CORPORATIVA.

Se le solicitó al la Gerencia de Procesos Operacionales la inserción del logotipo de Competencias y el logotipo de MapNet (Herramienta de Evaluación), ya que ellos son los administradores y Web-Master de la Intranet Corporativa de Movilnet. La página quedó de la siguiente manera:



Resultados de Información Detallada del Modelo de Evaluación por Competencias.

Los resultados en esta etapa del proyecto corresponden a las presentaciones que se elaboraron como material de apoyo didáctico en las presentaciones al Comité Ejecutivo y en la jornada de inducciones o entrenamientos que se dictaron a todos los participantes.

ELABORACIÓN DE LA PRESENTACIÓN PARA LA INDUCCIÓN A LA EVALUACIÓN.

Se elaboró una presentación[11] con mayor nivel de detalle que la que se había presentado ante el Comité Ejecutivo. Esta herramienta de apoyo didáctico fue la que acompañó a los facilitadores a dictar sus charlas y entrenamientos. A continuación se presenta una muestra reducida de la misma.

COMPETENCIAS

BASE DE UNA RED ORGANIZACIONAL
DE ALTO DESEMPEÑO

M VILNET

CONTENIDO DE LA PRESENTACIÓN

I.- ¿PARA QUÉ UN MODELO DE COMPETENCIAS?

II.- ESTRUCTURA DEL MODELO DE COMPETENCIAS DE MOVILNET

III.- PROCESO DE CONSTRUCIÓN Y VALIDACIÓN DEL MODELO

IV.- PUESTA EN MARCHA DEL MODELO

V.- PROCESO DE DETERMINACIÓN DE MAPAS

M VILNET

I.- ¿PARA QUÉ UN MODELO DE COMPETENCIAS?

1.1. ¿QUÉ SON COMPETENCIAS? ANTECEDENTES

1.2. DIFERENCIAS ENTRE EL MODELO DE COMPETENCIAS Y LOS ENFOQUES TRADICIONALES

1.3. VENTAJAS Y BENEFICIOS DE UN MODELO DE COMPETENCIAS

1.4. ¿QUÉ NOS PERMITIRÁ LOGRAR EL MODELO?

1.5. EXPERIENCIAS EXITOSAS DE ALGUNAS EMPRESAS

M VILNET

1.1.- ¿QUÉ SON COMPETENCIAS?

SON LOS CONOCIMIENTOS, HABILIDADES, DESTREZAS Y EXPERIENCIAS QUE ESTÁN CONECTADAS AL COMPORTAMIENTO DE ALTO DESEMPEÑO DE LA GENTE DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES Y QUE DEBEN SER ADQUIRIDAS, USADAS, DESARROLLADAS Y COMPARTIDAS PARA PODER COMPETIR EN UN MERCADO ESPECÍFICO.

ANTECEDENTES (1960 - 1970)

VARIABLES COMO PERSONALIDAD, RASGOS, ATRIBUTOS, CONOCIMIENTOS, APTITUDES, MÉRITOS ACADÉMICOS, ETC., NO PREDECÍAN ÉXITO LABORAL.

SESGO DE LAS MEDIDAS DE INTELIGENCIA, INTERESES Y APTITUDES.

M VILNET

1.2.- DIFERENCIAS ENTRE EL MODELO DE COMPETENCIAS Y LOS ENFOQUES TRADICIONALES

ENFOQUE TRADICIONAL	MODELO DE COMPETENCIAS
1. ENFOQUE EN EL CARGO	1. ENFOQUE EN LA PERSONA
2. NO ES PREDICTIVO	2. ES PREDICTIVO (CONTEXTO)
3. BASE EN EL AZAR Y EL PROMEDIO	3. BASE EN EL ALTO DESEMPEÑO
4. ENFOCA EL QUÉ DEL TRABAJO	4. ENFOCA EL QUÉ Y EL CÓMO
5. TAREAS SEPARADAS	5. DESEMPEÑO Y RELACIÓN DE TAREAS CON HABILIDADES, CONOCIMIENTOS, ETC.

M VILNET

1.2.- DIFERENCIAS ENTRE EL MODELO DE COMPETENCIAS Y LOS ENFOQUES TRADICIONALES

ENFOQUE TRADICIONAL	MODELO DE COMPETENCIAS
6. ORGANIZACIÓN SEGMENTADA	6. SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO
7. INDEPENDIENTE DE LA CULTURA Y VALORES DE LA EMPRESA	7. PERMITE INTEGRAR VALORES
8. DETIENE EL DESARROLLO	8. PROMUEVE EL DESARROLLO
9. POCO SENSIBLE A LOS CAMBIOS DEL ENTORNO	9. SENSIBLE A LOS CAMBIOS DEL ENTORNO
10. ADECUADO PARA TRABAJOS DE BAJA DESTREZA	10. ADECUADO PARA TRABAJOS DE ALTA DESTREZA

M VILNET

[11] Ver Anexo 2: Presentación para los Talleres e Inducción.

1.3.- VENTAJAS Y BENEFICIOS DE UN MODELO DE COMPETENCIAS

✓DISTINGUIR A LOS EMPLEADOS DE ALTO DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS CON DESEMPEÑO PROMEDIO

✓ALINEAR LOS SISTEMAS DE RRHH DE: CAPTACIÓN, ADIESTRAMIENTO, PLANIFICACIÓN DE CARRERA Y DE SUCESIÓN, EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO, COMPENSACIÓN E INCENTIVOS Y DISEÑO Y ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

✓FOCALIZAR A LA PERSONA Y SU DESARROLLO DENTRO DE LA EMPRESA PARA GENERAR CAPACIDADES ORGANIZACIONALES

✓DISCRIMINAR Y REFORZAR LAS CONDUCTAS DE ÉXITO (EL CÓMO) PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS Y CUMPLIR CON RESPONSABILIDADES (EL QUÉ)

✓OFRECER A NUESTRA GENTE OPORTUNIDADES DE SER EMPLEABLES Y AGREGAR VALOR AL NEGOCIO

MOVILNET

1.4.- ¿QUÉ NOS PERMITIRÁ LOGRAR EL MODELO?

✓SER LÍDERES EN COSTOS, SERVICIOS Y TECNOLOGÍA

✓SUPERAR A NUESTROS COMPETIDORES, OFRECIENDO SOLUCIONES DE COMUNICACIÓN QUE SE ADAPTEN A LAS NECESIDADES DEL MERCADO

✓ESTAR PREPARADOS PARA CAMBIAR RÁPIDAMENTE Y PARA BENEFICIARNOS DE LOS CAMBIOS EN EL ENTORNO

✓GERENCIAR TODOS LOS ASPECTOS DEL ALTO DESEMPEÑO HUMANO

✓OFRECER A NUESTRA GENTE OPORTUNIDADES DE SER EMPLEABLES Y AGREGAR VALOR AL NEGOCIO

MOVILNET

1.5.- EXPERIENCIAS EXITOSAS DE ALGUNAS EMPRESAS

✓TELUS COMMUNICATIONS DISMINUYÓ UN 50% LOS COSTOS ASOCIADOS AL ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DE SUS LÍDERES

✓PETRO CANADA INCREMENTÓ EL USO DE SUS HABILIDADES LABORALES DE 20 A 90%

✓EL IRS INCREMENTÓ EN SUS EMPLEADOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE EL PORCENTAJE DE COMPETENCIAS CLAVES PARA SU TRABAJO DE 69.4% A 90,5%

✓AT&T INCREMENTÓ EL PROMEDIO DE VENTAS POR PERSONA A UN PROMEDIO DE $ 220.000,00

✓DADE INTERNATIONAL DISMINUYÓ EN 21% SU ROTACIÓN DE PERSONAL

✓BP AMOCO INCREMENTÓ SU PRECIO POR ACCIÓN DE 1.92 LIBRAS EN 1992 A 10,50 LIBRAS EN 1996, UTILIZANDO EL MODELO DE LIDERAZGO POR COMPETENCIAS

MOVILNET

II.- ESTRUCTURA DEL MODELO DE COMPETENCIAS DE MOVILNET

2.1. ESTRUCTURA DEL MODELO

2.2. ROLES Y ÁREAS DE DESEMPEÑO

2.3. INDICADORES

2.4. NIVELES DE PROFUNDIDAD DE LAS COMPETENCIAS

2.5. MAPA REAL Y MAPA ESPERADO

MOVILNET

2.1.- ESTRUCTURA DEL MODELO

MOVILNET

2.2.- ROLES Y ÁREAS DE DESEMPEÑO

ROL DE APOYO:
ESTE ROL OPERA, EJECUTA, DA SOPORTE, ASISTE, TIENE RESPONSABILIDAD SOBRE TAREAS CLERICALES O ACTIVIDADES DIARIAS. RESUELVE PROBLEMAS DE UN NIVEL DE COMPLEJIDAD BAJO Y PRIMERA INFORMACIÓN, ATENDIENDO AL CLIENTE Y TIENE PREPARACIÓN TÉCNICA.
COMPRENDE CARGOS COMO MOTORIZADOS, EJECUTIVOS DE SERVICIOS INTEGRALES AL CLIENTE, TÉCNICOS DE TELECOMUNICACIONES I, ETC.

ROL PROFESIONAL
ESTE ROL TOMA EN CUENTA EL ANÁLISIS INICIAL DE PROYECTOS, LA COORDINACIÓN TÉCNICA, LAS HABILIDADES ADMINISTRATIVAS BÁSICAS, EL MANEJO DE GRUPOS, EL CONTROL DE SOPORTE DE UN ÁREA, LA CONSOLIDACIÓN DE REPORTES, LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS ESPECÍFICOS, EL ANÁLISIS PROFUNDO DE CIERTOS ASPECTOS, ASUME EL ROL DE LÍDER DE PROYECTOS Y TIENE LA EXPERTICIA TÉCNICA NECESARIA.
COMPRENDE CARGOS COMO INGENIEROS DE TELECOMUNICACIONES, SUPERVISORES, ESPECIALISTAS, ETC.

MOVILNET

2.2.- ROLES Y ÁREAS DE DESEMPEÑO

ROL GERENCIAL
ESTE ROL ES LÍDER DE ÁREA, POSEE EXPERTICIA CORPORATIVA, ES RESPONSABLE DE UN ÁREA ORGANIZACIONAL, REALIZA ANÁLISIS PROFUNDOS DE PROBLEMAS COMPLEJOS, POSEE CONOCIMIENTOS EN DETALLE DE UN ÁREA PROFESIONAL, EXPERTICIA TÉCNICA VARIADA, REALIZA SUPERVISIÓN DE DIFERENTES PROYECTOS, IMPLEMENTA EJECUCIÓN TÁCTICA, CONTROL Y SEGUIMIENTO A COMUNICACIONES.
COMPRENDE CARGOS GERENCIALES.

ROL EJECUTIVO
ESTE ROL DISEÑA ESTRATEGIAS, ES VISIONARIO, ES RESPONSABLE POR UNIDADES COMPLEJAS DEL NEGOCIO, DEFINE NEGOCIOS, SINTETIZA REPORTES, INTEGRA FUNCIONES Y ÁREAS, REALIZA ANÁLISIS PROFUNDOS DE LA EMPRESA, SUPERVISA PLANES Y TÁCTICAS.
COMPRENDE AL PRESIDENTE, VICEPRESIDENTES Y DIRECTORES.

MOVILNET

2.3.- INDICADORES

DEFINICIÓN:

SON EVIDENCIAS, HECHOS, TAREAS, ACTIVIDADES, CONDUCTAS, ACTUACIONES Y EXPERIENCIAS, QUE DEMUESTRAN O GUÍAN LA OBSERVACIÓN DE UNA O VARIAS COMPETENCIAS.

CARACTERÍSTICAS:

- PUEDEN SER SIMPLES O COMPLEJOS
- VARÍAN SEGÚN LA PROFUNDIDAD EN QUE SE ENCUENTRA LA COMPETENCIA (NIVEL A, B, C Y D)
- SE USAN PARA EXPLORAR, DETERMINAR Y DETECTAR LAS COMPETENCIAS
- SU PRESENCIA ES NECESARIA PARA INFERIR LA COMPETENCIA Y SE PUEDEN OBSERVAR U OBTENER A TRAVÉS DE LA ENTREVISTA DE EVENTOS CONDUCTUALES

MOVILNET

2.4.- NIVELES DE PROFUNDIDAD DE LAS COMPETENCIAS

NIVEL D

APRENDIZAJE: ADQUISICIÓN DE CONOCIMIENTOS Y CONCEPTOS BÁSICOS DE LA COMPETENCIA.

CONSCIENCIA DE LA COMPETENCIA: NIVEL INICIAL.

EJECUCIÓN: PROMEDIO.

EJEMPLOS:

1.- CONOCE LAS OPERACIONES BÁSICAS NUMÉRICAS. SABE LEER TABLAS Y REPRESENTACIONES GRÁFICAS. REALIZA ENCUESTAS (C. FUNCIONAL MERCADEO)

2.- DEMUESTRA RESPETO POR OTROS MIEMBROS Y VISITANTES DE LA ORGANIZACIÓN (C. GENÉRICA: ADAPTABILIDAD)

3.- NO INTERRUMPE INNECESARIAMENTE UNA CONVERSACIÓN (C. GENÉRICA: COMUNICACIÓN EFECTIVA)

MOVILNET

2.4.- NIVELES DE PROFUNDIDAD DE LAS COMPETENCIAS

NIVEL C

APRENDIZAJE: INTEGRA CONCEPTOS.

CONSCIENCIA DE LA COMPETENCIA: NIVEL MEDIO.

EJECUCIÓN: SUPERA EL PROMEDIO. UTILIZA LA COMPETENCIA.

EJEMPLOS:

1.- SABE REGISTRAR ADECUADAMENTE DATA NUMÉRICA AGRUPÁNDOLA Y CONSTRUYENDO DISTRIBUCIONES QUE REPRESENTAN LA REALIDAD DE UNA MARCA. CONOCE Y UTILIZA MEDIDA ESTADÍSTICAS DESCRIPTIVAS E INFERENCIALES (C. FUNCIONAL MERCADEO)

2.- RECTIFICA CUANDO COMPRENDE QUE ESTÁ DEFENDIENDO UNA POSTURA EQUIVOCADA (C. GENÉRICA: ADAPTABILIDAD)

3.- EMITE MENSAJES ADECUANDO EL LENGUAJE AL PÚBLICO O PERSONA AL CUAL VA DIRIGIDO (C. GENÉRICA: COMUNICACIÓN EFECTIVA)

MOVILNET

2.4.- NIVELES DE PROFUNDIDAD DE LAS COMPETENCIAS

NIVEL B

APRENDIZAJE:AUTOCRÍTICA Y POTENCIACIÓN DEL PROPIO APRENDIZAJE.

CONSCIENCIA DE LA COMPETENCIA: NIVEL SUPERIOR.

EJECUCIÓN: EXCELENTE.

EJEMPLOS:

1.- REALIZA PROYECCIONES DE ESCENARIOS POSIBLES PARA AFIANZAR EL NEGOCIO EN UN SEGMENTO DEL MERCADO. DESARROLLA ACCIONES PARA REALIZAR ESTUDIOS DE MERCADO (C. FUNCIONAL MERCADEO)

2.- VALORA LAS DIFERENCIAS INDIVIDUALES Y CULTURALES EN LOS OTROS, APROVECHÁNDOLAS PARA AGREGAR VALOR A LA ORGANIZACIÓN (C. GENÉRICA: ADAPTABILIDAD)

3.- ELABORA, DISEÑA Y REDACTA MATERIALES ESCRITOS PARA LA ORGANIZACIÓN (C. GENÉRICA: COMUNICACIÓN EFECTIVA)

MOVILNET

2.4.- NIVELES DE PROFUNDIDAD DE LAS COMPETENCIAS

NIVEL A

APRENDIZAJE: FACILITA A OTROS.

CONSCIENCIA DE LA COMPETENCIA: TOTALMENTE CONSCIENTE.

EJECUCIÓN: EXCELENTE

EJEMPLOS:

1.- DISEÑA LA FORMA ÓPTIMA PARA REALIZAR ESTUDIOS DE MERCADO. FACILITA EN OTROS, EL APRENDIZAJE DE LAS MEDIDAS ESTADÍSTICAS MÁS UTILIZADAS EN LA ORGANIZACIÓN (C. FUNCIONAL MERCADEO)

2.- ES RECONOCIDO INTERNA Y EXTERNAMENTE COMO AGENTE DE CAMBIO (C. GENÉRICA: ADAPTABILIDAD)

3.- ES BUSCADO POR OTROS PARA QUE APORTE IDEAS Y REVISE ESCRITOS DEBIDO A SU EFECTIVIDAD E INVENTIVA EN LAS COMUNICACIONES ESCRITAS (C. GENÉRICA: COMUNICACIÓN EFECTIVA)

MOVILNET

2.5.- MAPA REAL Y MAPA ESPERADO

MAPA ESPERADO: ES UNA REPRESENTACIÓN DEL NIVEL DE PROFUNDIDAD EN EL CUAL DEBE PRESENTARSE UNA COMPETENCIA PARA UNA POSICIÓN. SE DETERMINA DURANTE LA VALIDACIÓN DEL MODELO Y SIRVE DE PATRÓN DE COMPARACIÓN PARA INICIAR CUALQUIER PROCESO DE RECURSOS HUMANOS.

MAPA REAL: ES UNA REPRESENTACIÓN DEL NIVEL DE PROFUNDIDAD EN EL CUAL SE PRESENTA UNA COMPETENCIA EN UN INDIVIDUO. SE DETERMINA DURANTE LA EXPLORACIÓN O DETERMINACIÓN DE MAPAS DE UNA PERSONA.

BRECHA DE COMPETENCIAS: ES LA DIFERENCIA OBTENIDA DE COMPARAR EL MAPA ESPERADO CON EL MAPA REAL, PARA UN GRUPO DE COMPETENCIAS EN UNA POSICIÓN Y PARA UN INDIVIDUO.

MOVILNET

III.- PROCESO DE CONSTRUCCIÓN Y VALIDACIÓN DEL MODELO

3.1. ¿CÓMO SE CONSTRUYÓ EL MODELO DE MOVILNET?

3.2. EQUIPO DE VALIDACIÓN DE COMPETENCIAS

3.3. RESULTADOS DEL EQUIPO DE VALIDACIÓN

MOVILNET

3.1.- ¿CÓMO SE CONSTRUYÓ EL MODELO DE MOVILNET?

Inicio: Agosto de 1998.

COMPETENCIAS GENÉRICAS y DE ROL →

- ✓BENCHMARKING ERICSSON, GTE, CANTV, REEBOK, ASOC. NORT. DE TELECOM., HAY GROUP. (ENTENDIMIENTO DEL ENTORNO)
- ✓ENTREVISTAS CON VICEPRESIDENTES Y DIRECTORES . (ESTRATEGIA Y CULTURA)
- ✓ENTREVISTAS A 36 PERSONAS CALIFICADAS COMO EMPLEADOS DE ALTO DESEMPEÑO. (CAPACIDADES ORGANIZACIONALES)
- ✓REVISIÓN EXHAUSTIVA EN RRHH, ALINEACIÓN DE PROCESOS Y TECNOLOGÍA. (ADAPTABILIDAD A LA GESTIÓN DE RRHH)

COMPETENCIAS FUNCIONALES →

- ✓SESIONES DE TRABAJO EN LOS STAFF DE CADA VICEPRESIDENCIA. (CAPACIDADES FUNCIONALES)

MOVILNET

3.2.- EQUIPO DE VALIDACIÓN DE COMPETENCIAS

OBJETIVOS:

- VALIDAR LAS DEFINICIONES E INDICADORES DE LAS COMPETENCIAS GENÉRICAS Y LAS COMPETENCIAS DE ROL DE MOVILNET
- VALIDAR LA APLICABILIDAD Y FUNCIONALIDAD DEL MODELO A NUESTRA ORGANIZACIÓN
- DISEÑAR LOS MAPAS ESPERADOS DE LAS COMPETENCIAS GENÉRICAS Y COMPETENCIAS DE ROL
- ASESORAR A CADA UNA DE SUS ÁREAS FUNCIONALES DURANTE EL PROCESO DE DETERMINACIÓN DE MAPAS REALES DE COMPETENCIAS

METODOLOGÍA:

- FOCUS GROUP, ANÁLISIS DE CONTENIDO, SESIONES DE TRABAJO EN SUB-GRUPOS Y SESIONES INTEGRADAS

MOVILNET

3.2.- EQUIPO DE VALIDACIÓN DE COMPETENCIAS

INTEGRANTES:

- OP. COMERCIALES
  María Elena López
  Luis Benatuil
  Ma. Esperanza Conde
- OPERACIONES Y SISTEMAS
  Ignacio Angulo
  Daniel Mahseredjian
- FINANZAS
  José Paz
- DESARROLLO DE NEGOCIOS
  Numa Mendoza
  Marianela Bonilla
- SEGURIDAD INTEGRAL
  Gonzalo Castillo
- ORGANIZACIÓN Y RRHH
  Sócrates Serrano
  Pablo Giolito
  Gabriel Osorio
- RELACIONES INSTITUCIONALES
  José Luis Muñoz
- CONSULTORÍA JURÍDICA
  Patricia Valladares

MOVILNET

3.3.- RESULTADOS DEL EQUIPO DE VALIDACIÓN

✓ ADAPTACIÓN DE LOS CONCEPTOS Y DEFINICIONES DE CADA COMPETENCIA A LA CULTURA Y FILOSOFÍA DE MOVILNET

✓ CONSTRUCCIÓN, DEPURACIÓN Y REUBICACIÓN DE LOS INDICADORES DE LAS COMPETENCIAS SEGÚN CADA NIVEL DE DESARROLLO

✓ CONFIRMACIÓN DE LA PERTINENCIA DE CADA UNA DE LAS COMPETENCIAS EN BASE A LAS NECESIDADES PRESENTES Y ESTRATÉGICAS DE LA ORGANIZACIÓN

✓ DEFINICIÓN DE LOS MAPAS ESPERADOS DE LAS COMPETENCIAS GENÉRICAS Y COMPETENCIAS DE ROL SEGÚN CADA NIVEL DE DESARROLLO

MOVILNET

IV.- PUESTA EN MARCHA DEL MODELO

4.1. CRONOGRAMA DE IMPLANTACIÓN

4.2. ESQUEMA GENERAL DEL PLAN COMUNICACIONAL

4.3. RESULTADOS DEL PILOTO DE RRHH

MOVILNET

4.2.- ESQUEMA GENERAL DEL PLAN COMUNICACIONAL

FASE I: *INFORMACIÓN GENERAL DIRIGIDA A TODA LA EMPRESA A TRAVÉS DE LOS SIGUIENTES CANALES:*

- COMUNICADOS VÍA LOTUS NOTES
- TRÍPTICOS Y FOLLETOS INFORMATIVOS
- PUBLICACIONES A TRAVÉS DE LA INTRANET

FASE II: *INFORMACIÓN DETALLADA SOBRE EL MODELO Y EL PROCESO DE EVALUACIÓN, DIRIGIDA A CADA ÁREA QUE INICIARÁ EL PROCESO DE DETERMINACIÓN DE MAPAS:*

- CHARLAS COLECTIVAS DE INDUCCIÓN (4 HORAS)
- SESIONES DIRIGIDAS DE DETERMINACIÓN DE MAPAS (4 HORAS)
- ASESORÍA PERSONAL PARA CADA ÁREA
- HELP DESK DE COMPETENCIAS

MOVILNET

4.3.- RESULTADOS DEL PILOTO DE RRHH

✓ 31 EMPLEADOS DETERMINARON SUS MAPAS EN 5 DÍAS

✓REALIZADAS 111 DETERMINACIONES DE MAPAS (PROMEDIO DE 3 POR PERSONA)

✓IMPLEMENTADAS SESIONES GLOBALES PARA ACLARAR DUDAS SOBRE EL PROCESO Y SESIONES INDIVIDUALES DE ENTRENAMIENTO Y ASESORÍA

✓IMPLEMENTADAS VARIAS ACCIONES CORRECTIVAS PARA EL PILOTO EN CURSO, EN BASE A LOS SIGUIENTES ASPECTOS:

- FORMATO
- COMUNICACIÓN
- PROCESO DE DETERMINACIÓN DE MAPAS
- ESTRUCTURA DEL MODELO

SE EVIDENCIÓ UN CLIMA DE ALTA MOTIVACIÓN E INTERÉS PARA LA REALIZACIÓN DEL PROCESO, CUMPLIENDO CON LOS TIEMPOS Y LA CALIDAD ESPERADA

MOVILNET

4.3.- RESULTADOS DEL PILOTO DE RRHH

MAPA DE BRECHAS SOCRATES SERRANO

MOVILNET

4.3.- RESULTADOS DEL PILOTO DE RRHH

CIERRE DE BRECHAS SOCRATES SERRANO
COMPETENCIA "CONOCIMIENTO DEL ENTORNO"

ACCIONES DE DESARROLLO ACADÉMICAS :

- "FUNDAMENTOS DE TELEFONÍA CELULAR"
- "ENTORNO AL ENTORNO"
- "JORNADAS DE TELECOMUNICACIONES"

ACCIONES DE DESARROLLO NO ACADÉMICAS :

- PASANTÍAS ORGANIZACIONALES EN OPERACIONES U OPERACIONES COMERCIALES
- PARTICIPACIÓN EN PROYECTOS DE DISTINTAS ÁREAS FUNCIONALES
- LECTURA DE REVISTAS ESPECIALIZADAS

MOVILNET

V.- PROCESO DE DETERMINACIÓN DE MAPAS

5.1. RUTA DE COMPETENCIAS

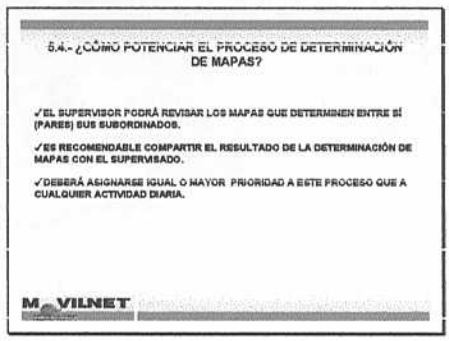
5.2. DETERMINACIÓN DE MAPAS 360°

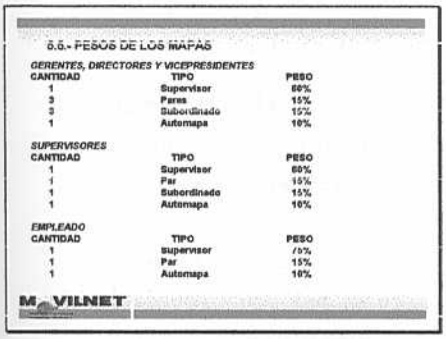
5.3. TIEMPOS IMPLICADOS

5.4. ¿CÓMO POTENCIAR EL PROCESO DE DETERMINACIÓN DE MAPAS?

5.5. PESOS DE LOS MAPAS

MOVILNET





Durante el proceso de entrenamiento se le entregó a cada participante un obsequio[12] producto de los Materiales POP que se pudo conseguir para este proyecto y una carpeta con una referencia escrita del proceso de Evaluación por Competencias.

Debido a que CANTV y sus Filiales se encuentran en un proceso de reducción de costo, fue poco el material POP que se pudo mandar hacer con el logo de Competencias o que explícitamente dijera comptencias, entre lo que se pudo conseguir, fue una carpeta para cada participante donde se puso el material de apoyo para la inducción y un koala. El resto de los materiales era genérico

[12] Ver Anexo 5: Materiales POP de obsequios

de la empresa con el Logotipo de la empresa. Una muestra de los materiales que se entregaron es la que se muestra a continuación:

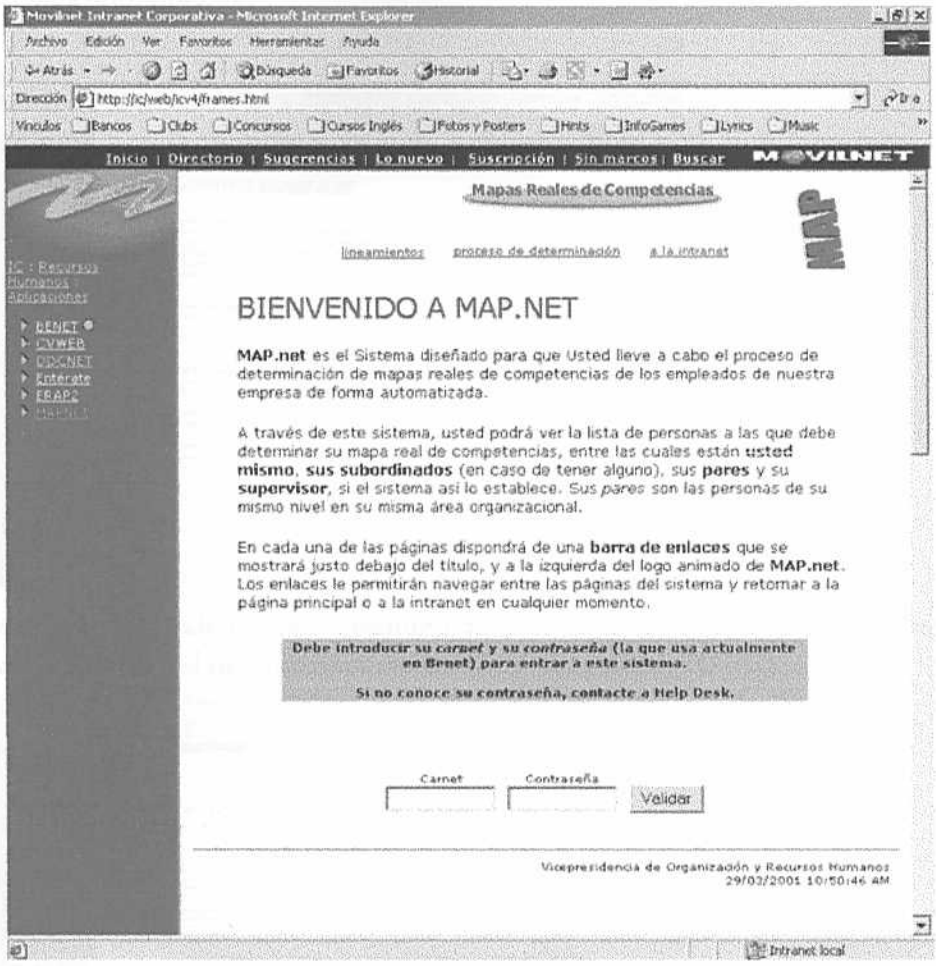
VERIFICACIÓN DEL ALCANCE DEL SISTEMA MAPNET.

En esta fase se validó conjuntamente con la Gerencia de Sistemas a cargo de este desarrollo, que el alcance del sistema fuera satisfactorio para obtener por medio de él los objetivos esperados con las evaluaciones por Competencias. Al revisar el contenido y contexto del sistema, se corrigieron ciertos mensajes ya que no estaban claros al lector, lo que podía confundir un poco al usuario. Lo que se mostrará como resultados en esta fase será ciertas pantallas del sistema para visualizar de qué manera se le mostraba al usuario el esquema de evaluación y la manera se le mostraba la información. Es importante destacar, que las pantallas se podrán observar con más comodidad en el Anexo 6, ya que están representadas en un tamaño más cómodo para la vista.

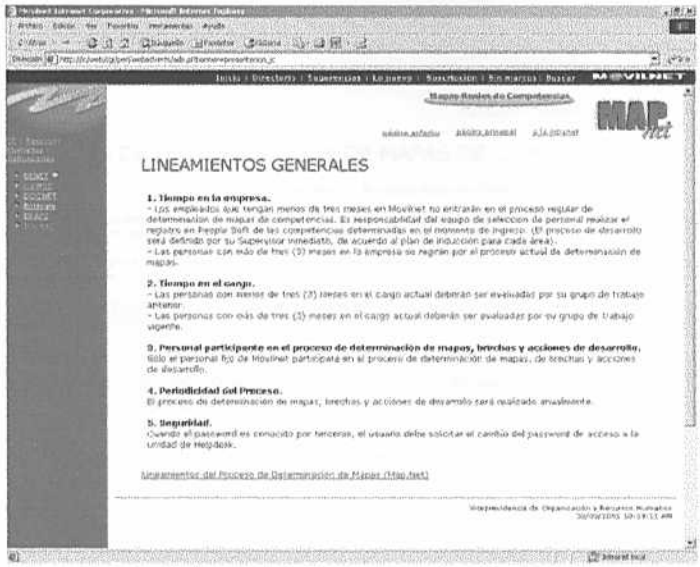
Durante el entrenamiento también se dictó una inducción al sistema, se dio un completo adiestramiento en relación al como utilizarlo y al final del adiestramiento se realizó un ejercicio. Este ejercicio consistió en que todo participante iniciara su autoevaluación , ya que de esta manera se detectaban las dudas que tenían al respecto y se aclaraban en ese momento, para garantizar que el uso de la herramienta fuera sencillo y sin dudas al respecto.

En la siguiente parte se presentaran las diversas pantallas que tiene el sistema y por las que tiene que navegar cualquier usuario que esté realizando su evaluación:

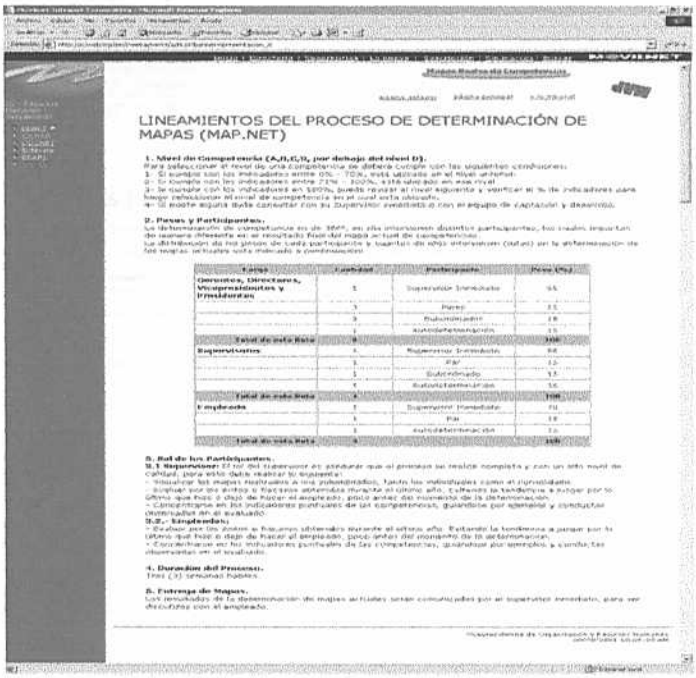
Pantalla 1 "Inicio y bienvenida al Sistema": En esta Pantalla, el usuario debe identificarse con su login y su password.



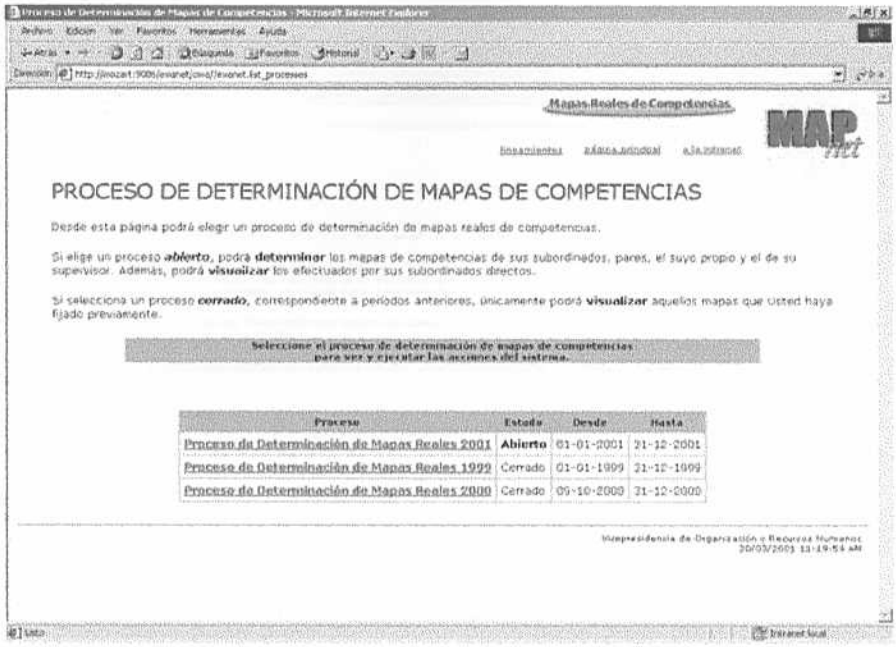
Pantalla 2 "Lineamientos Generales": En esta pantalla se le informa al usuario de ciertos lineamientos que debe tomar en cuenta para el proceso de evaluación. De esta pantalla puede saltar directamente a las evaluaciones o a buscar más información.



Pantalla 3 "Lineamiento de Determinación de Mapas ": En esta pantalla se especifica como es el proceso para realizar la Evaluación 360°.

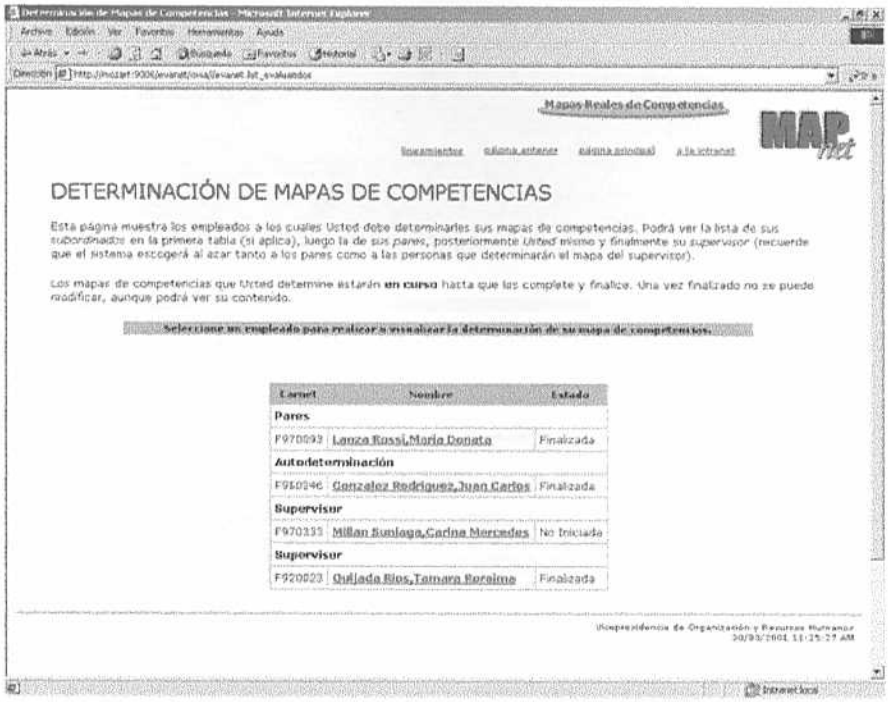


Pantalla 4 " Proceso de Determinación de Mapas de Competencias": En esta pantalla se le lista los procesos de determinación en el caso de haberce realizado, como se muestra en el ejemplo siguiente:

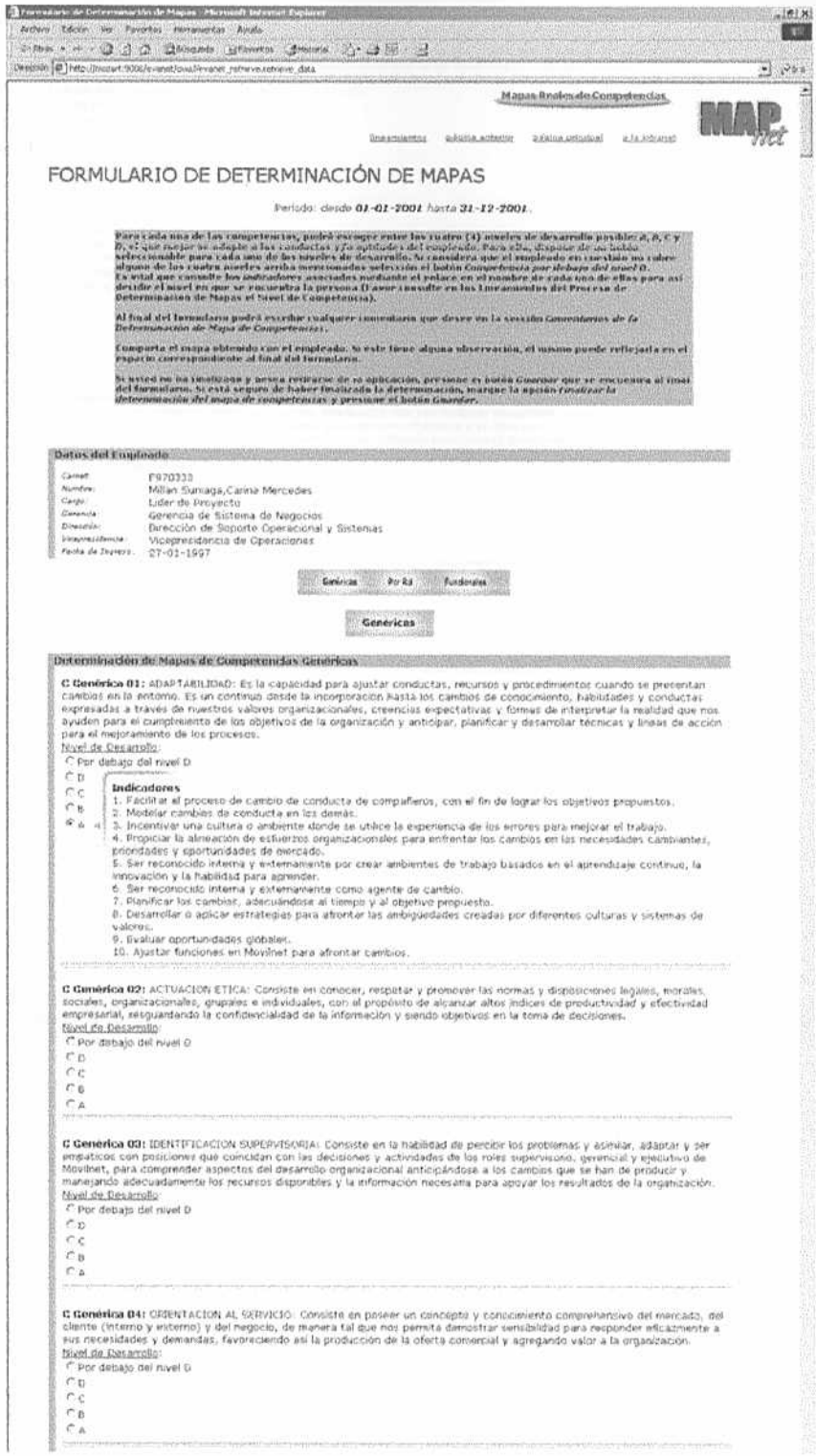


Pantalla 5: "Opciones de MapNet ": Se muestran las diferentes opciones que puede acceder el usuario, ya sea evaluar o consultar.

Pantalla 6 "Determinación de Mapas de competencias ":En esta pantalla se le lista l usuarios las personas a las cuales tiene que evaluar, además del estatus de la evaluación de cada persona, es decir, si se inició, si no se ha iniciado o si ya está cerrada.



Pantalla 7 "Formulario de Determinación de Mapas ": En esta pantalla se le presenta a la persona un formulario en donde se encuentran reflejado cada una de las competencias y sus indicadores por nivel. La persona simplemente se tiene que ubicar en el último nivel y recorrer cada uno de los indicadores, si cumple el 100%, puede pasar a revisar el nivel inmediato superior. En el caso contrario, la persona evalúa en el nivel en donde se encontraba. Si la persona no cumple el 75% de los indicadores del nivel que se encuentra revisando, se tiene que devolver al nivel inmediatamente inferior. Una vez terminado o no puede guardar la evaluación hasta donde la lleva y en el caso de querer cerrarla le indica el final de la página cerrar y de esta manera no habrá forma alguna de cambiar los datos de la evaluación.



Mapas Reales de Competencias

MAP net

FORMULARIO DE DETERMINACIÓN DE MAPAS

Periodo: desde 01-01-2001 hasta 31-12-2001.

Para cada una de las competencias, podrá escoger entre los cuatro (4) niveles de desarrollo posible: A, B, C y D, el que mejor se adapte a las conductas y/o aptitudes del empleado. Para ello, dispone de un botón seleccionable para cada uno de los niveles de desarrollo. Si considera que el empleado en cuestión no cubre alguno de los cuatro niveles arriba mencionados selección el botón *Competencia por debajo del nivel D*. Es vital que consulte los indicadores asociados mediante el enlace en el nombre de cada uno de ellos para así decidir el nivel en que se encuentra la persona (Favor consulte en los Lineamientos del Proceso de Determinación de Mapas el Nivel de Competencia).

Al final del formulario podrá escribir cualquier comentario que desee en la sección *Comentarios de la Determinación de Mapa de Competencias*.

Comparta el mapa obtenido con el empleado. Si este tiene alguna observación, el mismo puede reflejarla en el espacio correspondiente al final del formulario.

Si usted no ha finalizado y desea retirarse de la aplicación, presione el botón *Guardar* que se encuentra al final del formulario. Si está seguro de haber finalizado la determinación, marque la opción *Finalizar la determinación del mapa de competencias* y presione el botón *Guardar*.

Datos del Empleado

Carnet:	F970333
Nombre:	Millan Sumaga,Carina Mercedes
Cargo:	Lider de Proyecto
Gerencia:	Gerencia de Sistema de Negocios
Dirección:	Dirección de Soporte Operacional y Sistemas
Vicepresidencia:	Vicepresidencia de Operaciones
Fecha de Ingreso:	27-01-1997

Genéricas | Por Rol | Funcionales

Genéricas

Determinación de Mapas de Competencias Genéricas

C Genérica 01: ADAPTABILIDAD: Es la capacidad para ajustar conductas, recursos y procedimientos cuando se presentan cambios en la entorno. Es un continuo desde la incorporación hasta los cambios de conocimiento, habilidades y conductas expresadas a través de nuestros valores organizacionales, creencias expectativas y formas de interpretar la realidad que nos ayuden para el cumplimiento de los objetivos de la organización y anticipar, planificar y desarrollar técnicas y líneas de acción para el mejoramiento de los procesos.

Nivel de Desarrollo:

- Por debajo del nivel D
- D
- C
- B
- A

Indicadores

1. Facilitar el proceso de cambio de conducta de compañeros, con el fin de lograr los objetivos propuestos.
2. Modelar cambios de conducta en los demás.
3. Incentivar una cultura o ambiente donde se utilice la experiencia de los errores para mejorar el trabajo.
4. Propiciar la alineación de esfuerzos organizacionales para enfrentar los cambios en las necesidades cambiantes, prioridades y oportunidades de mercado.
5. Ser reconocido interna y externamente por crear ambientes de trabajo basados en el aprendizaje continuo, la innovación y la habilidad para aprender.
6. Ser reconocido interna y externamente como agente de cambio.
7. Planificar los cambios, adecuándose al tiempo y al objetivo propuesto.
8. Desarrollar o aplicar estrategias para afrontar las ambigüedades creadas por diferentes culturas y sistemas de valores.
9. Evaluar oportunidades globales.
10. Ajustar funciones en Movilnet para afrontar cambios.

C Genérica 02: ACTUACION ETICA: Consiste en conocer, respetar y promover las normas y disposiciones legales, morales, sociales, organizacionales, grupales e individuales, con el propósito de alcanzar altos índices de productividad y efectividad empresarial, resguardando la confidencialidad de la información y siendo objetivos en la toma de decisiones.

Nivel de Desarrollo:

- Por debajo del nivel D
- D
- C
- B
- A

C Genérica 03: IDENTIFICACION SUPERVISORIA: Consiste en la habilidad de percibir los problemas y asimilar, adaptar y ser empáticos con posiciones que coincidan con las decisiones y actividades de los roles supervisorio, gerencial y ejecutivo de Movilnet, para comprender aspectos del desarrollo organizacional anticipándose a los cambios que se han de producir y manejando adecuadamente los recursos disponibles y la información necesaria para apoyar los resultados de la organización.

Nivel de Desarrollo:

- Por debajo del nivel D
- D
- C
- B
- A

C Genérica 04: ORIENTACION AL SERVICIO: Consiste en poseer un concepto y conocimiento comprehensivo del mercado, del cliente (interno y externo) y del negocio, de manera tal que nos permita demostrar sensibilidad para responder eficazmente a sus necesidades y demandas, favoreciendo así la producción de la oferta comercial y agregando valor a la organización.

Nivel de Desarrollo:

- Por debajo del nivel D
- D
- C
- B
- A

Continuación...

C Rol Profesional 03: IMPACTO EN LA TOMA DE DECISIONES: Es la habilidad para elegir alternativas de acciones o de influir en la selección de las mismas dentro del área de trabajo, sugiriendo opiniones correctas y acciones consecuentes, y aceptando la responsabilidad que implican. Se inicia con un análisis de las situaciones o problemas desde diferentes perspectivas, consultando cuando es necesario con personas dentro y fuera del equipo de trabajo y finaliza con la elección de la opción más conveniente a los intereses de la empresa.

Nivel de Desarrollo:

- Por debajo del nivel D
- D
- C
- B
- A

C Rol Profesional 04: SENTIDO EMPRENDEDOR: Son un conjunto de conductas que revelan una actitud de permanente proactividad que impulsa la posibilidad de identificar oportunidades y amenazas para el mejoramiento continuo del mercado, los negocios, las actividades, y los servicios internos y externos rentables para la organización.

Nivel de Desarrollo:

- Por debajo del nivel D
- D
- C
- B
- A

C Rol Profesional 05: RESPALDAR, NEGOCIAR Y EJECUTAR ROLES: Es la capacidad para asumir y ejecutar de manera adecuada y flexible diferentes roles (participante, interlocutor, líder) en distintas situaciones (entrevista, reunión, conversación, proyecto), desarrollando las propias posturas con coherencia y en línea con las formas aceptables y cooperativas de comunicación con los demás participantes, utilizando conocimiento preciso de la organización y de sus canales de información y toma de decisiones.

Nivel de Desarrollo:

- Por debajo del nivel D
- D
- C
- B
- A

Comentarios Sobre la Determinación del Mapa de Competencias

Comentarios Sobre la Determinación del Mapa de Competencias

Comentarios del Empleado

Grabar ☐ Finalizar la determinación del mapa de competencias

Vicepresidencia de Organización y Recursos Humanos
[illegible]

Listo | Intranet local

Resultados de la Fase 3: Proceso de Evaluación.

Los resultados que presentaremos corresponden a las gráficas de la comparación de los mapas esperados versus los mapas reales de los supervisores. Es importante destacar que la información de los gerentes y del Director es estrictamente confidencial para la empresa, además de ciertos supervisores que fueron seleccionados por el nivel de responsabilidad de su trabajo, es por eso que solo mostraremos como resultado del proceso de evaluación, los mapas de 27 supervisores.

La manera de visualizar esta información es por medio de las pantallas del sistema, en donde con la utilización de gráficas tipo radar, se puede fácilmente evidenciar las diferencias para cada una de las competencias.

Es importante destacar que la presentación de los resultados del proceso fue realizado a Recursos Humanos, quien satisfactoriamente evidenció el éxito de este proyecto, comprobando la factibilidad de seguir adelante con el resto de la empresa y con las iniciativas de cambiar la filosofía de trabajo de varias áreas internas de la misma Vicepresidencia, tales como reclutamiento y selección y plan de desarrollo entre otras, para que por medio de las competencias puedan gestionar sus funciones.

La presentación definitiva al comité Ejecutivo está pendiente hasta el momento debido a que el Director del área junto con dos gerentes se encuentran fuera del país hasta primera quincena del mes de Abril del año 2001, por lo que se está a la espera para la realización de dicha presentación.

Es de resaltar que el proceso de evaluaciones por medio de Competencias causó impacto en las personas ya que por primera vez manejaban el suficiente nivel de detalle como para no omitir ningún aspecto sobre la persona que evalúan. Aunque esto hizo el proceso mucho mas largo que las formas anteriores de evaluar, se creó la conciencia de que de esta manera se evaluaba más justamente a la persona.

Los Resultados obtenidos son los siguientes:

Mapa de Competencias de un Empleado - Microsoft Internet Explorer

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Dirección http://161.196.198.29/gema/Mapas.htm

Vínculos Bancos Clubs Concursos Cursos Inglés Fotos y Posters Hints InfoGames Lyrics Music Información Periódicos, Cine y TV Postgrado Shopping

Determinación y Desarrollo de Competencias

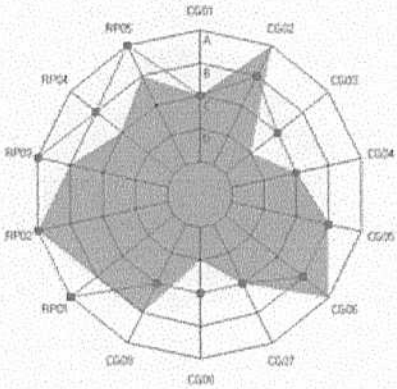
mapa personal planificación anual personal a la intranet
vista del área por empleados vista del área por competencias

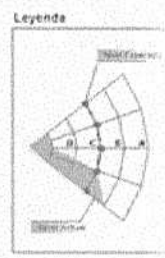
GRÁFICO DEL MAPA DE COMPETENCIAS

En esta página, **DDC.NET**, le presenta gráfica e individualmente el **Mapa de Competencias**. Aquí, podrá visualizar la representación del desempeño actual y esperado del empleado; las competencias se encuentran distribuidas a lo largo de la circunferencia. Para cada competencia se muestran: los 5 posibles niveles de desarrollo actual y la señal de brecha correspondiente a esa competencia.

Datos Personales

Carnet:	F920078
Nombre:	Gutierrez Arteaga, José Alejandro
Cargo:	Supervisor de Procesos
Departamento:	Gerencia de Sistema de Negocios
Vicepresidencia:	Vicepresidencia de Operaciones
Fecha de Ingreso:	21/08/1992





Competencias correspondientes a su posición		
Codigo	Nombre	Tipo de Competencia
CG01	ADAPTABILIDAD	Genericas
CG02	ACTUACION ETICA	Genericas
CG03	IDENTIFICACION SUPERVISORIA	Genericas
CG04	ORIENTACION AL SERVICIO	Genericas
CG05	ORIENTACION AL LOGRO	Genericas
CG06	PENSAMIENTO CREATIVO	Genericas
CG07	COMUNICACION EFECTIVA	Genericas
CG08	CONOCIMIENTO DEL ENTORNO	Genericas
CG09	TRABAJO EN EQUIPO	Genericas
RP01	CAPACIDAD DE ANALISIS	de Nivel o Rol
RP02	CAPACIDAD DE ORGANIZACION Y PLANIFICACION	de Nivel o Rol
RP03	IMPACTO EN LA TOMA DE DECISIONES	de Nivel o Rol
RP04	SENTIDO EMPRENDEDOR	de Nivel o Rol
RP05	RESPALDAR, NEGOCIAR Y EJECUTAR ROLES	de Nivel o Rol

Dirección de Capital Humano
Vicepresidencia de Organización y Recursos Humanos

Listo Internet

Mapa de Competencias de un Empleado - Microsoft Internet Explorer

Determinación y Desarrollo de Competencias

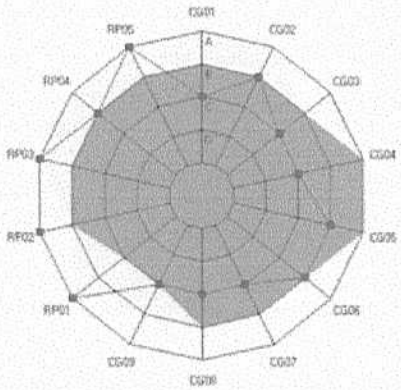
mapa personal | planificación anual personal | a la intranet
vista del área por empleados | vista del área por competencias

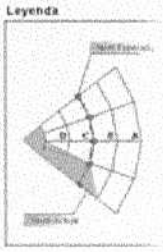
GRÁFICO DEL MAPA DE COMPETENCIAS

En esta página, **DDC.NET**, le presenta gráfica e individualmente el **Mapa de Competencias**. Aquí, podrá visualizar la representación del desempeño actual y esperado del empleado: las competencias se encuentran distribuidas a lo largo de la circunferencia. Para cada competencia se muestran: los 5 posibles niveles de desarrollo actual y la señal de brecha correspondiente a esa competencia.

Datos Personales

Carnet:	F980080
Nombre:	Carmona Barreto, Andrés
Cargo:	Supervisor de Redes Operacionales
Departamento:	Gerencia de Redes Operacionales
Vicepresidencia:	Vicepresidencia de Operaciones
Fecha de Ingreso:	17/01/1998





Competencias correspondientes a su posición		
Codigo	**Nombre**	**Tipo de Competencia**
CG01	ADAPTABILIDAD	Genericas
CG02	ACTUACION ETICA	Genericas
CG03	IDENTIFICACION SUPERVISORIA	Genericas
CG04	ORIENTACION AL SERVICIO	Genericas
CG05	ORIENTACION AL LOGRO	Genericas
CG06	PENSAMIENTO CREATIVO	Genericas
CG07	COMUNICACION EFECTIVA	Genericas
CG08	CONOCIMIENTO DEL ENTORNO	Genericas
CG09	TRABAJO EN EQUIPO	Genericas
RP01	CAPACIDAD DE ANALISIS	de Nivel o Rol
RP02	CAPACIDAD DE ORGANIZACION Y PLANIFICACION	de Nivel o Rol
RP03	IMPACTO EN LA TOMA DE DECISIONES	de Nivel o Rol
RP04	SENTIDO EMPRENDEDOR	de Nivel o Rol
RP05	RESPALDAR, NEGOCIAR Y EJECUTAR ROLES	de Nivel o Rol

Dirección de Capital Humano
Vicepresidencia de Organización y Recursos Humanos

Mapa de Competencias de un Empleado - Microsoft Internet Explorer

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Dirección http://161.196.190.29/gema/Mapas.htm

Vínculos Blancos Chistes Concursos Cursos Inglés Fotos y Posters Infinito Intrusiones Lyrics Music Información Periódicos, Cine y TV Postgrado Shopping

Determinación y Desarrollo de Competencias

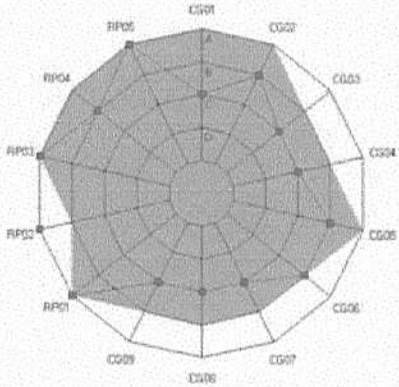
mapa personal | planificación anual personal | a la intranet | vista del área por empleados | vista del área por competencias

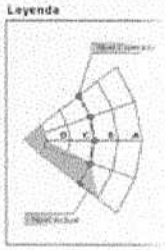
GRÁFICO DEL MAPA DE COMPETENCIAS

En esta página, **DDC.NET**, le presenta gráfica e individualmente el **Mapa de Competencias**. Aquí, podrá visualizar la representación del desempeño actual y esperado del empleado; las competencias se encuentran distribuidas a lo largo de la circunferencia. Para cada competencia se muestran: los 5 posibles niveles de desarrollo actual y la señal de brecha correspondiente a esa competencia.

Datos Personales

Carnet:	F970196
Nombre:	Correa Damas, Astrid
Cargo:	Supervisor de Soporte Técnico Operacional
Departamento:	Gerencia de Soporte Técnico Operacional
Vicepresidencia:	Vicepresidencia de Operaciones
Fecha de Ingreso:	30/08/1997





Competencias correspondientes a su posición		
Codigo	**Nombre**	**Tipo de Competencia**
CG01	ADAPTABILIDAD	Genericas
CG02	ACTUACION ETICA	Genericas
CG03	IDENTIFICACION SUPERVISORIA	Genericas
CG04	ORIENTACION AL SERVICIO	Genericas
CG05	ORIENTACION AL LOGRO	Genericas
CG06	PENSAMIENTO CREATIVO	Genericas
CG07	COMUNICACION EFECTIVA	Genericas
CG08	CONOCIMIENTO DEL ENTORNO	Genericas
CG09	TRABAJO EN EQUIPO	Genericas
RP01	CAPACIDAD DE ANALISIS	de Nivel o Rol
RP02	CAPACIDAD DE ORGANIZACION Y PLANIFICACION	de Nivel o Rol
RP03	IMPACTO EN LA TOMA DE DECISIONES	de Nivel o Rol
RP04	SENTIDO EMPRENDEDOR	de Nivel o Rol
RP05	RESPALDAR, NEGOCIAR Y EJECUTAR ROLES	de Nivel o Rol

Dirección de Capital Humano
Vicepresidencia de Organización y Recursos Humanos

Listo | Internet

Mapa de Competencias de un Empleado - Microsoft Internet Explorer

Determinación y Desarrollo de Competencias

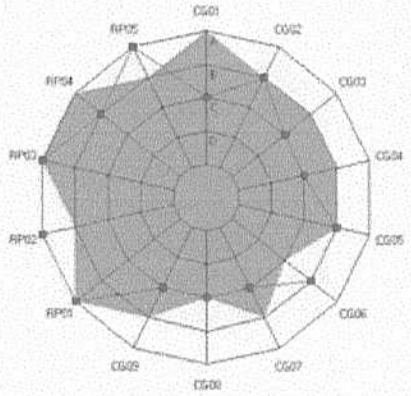
mapa personal | planificación anual personal | a la oficina | vista del área por empleados | vista del área por competencias

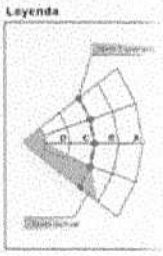
GRÁFICO DEL MAPA DE COMPETENCIAS

En esta página, **DDC.NET**, le presenta gráfica e individualmente el **Mapa de Competencias**. Aquí, podrá visualizar la representación del desempeño actual y esperado del empleado; las competencias se encuentran distribuidas a lo largo de la circunferencia. Para cada competencia se muestran: los 5 posibles niveles de desarrollo actual y la señal de brecha correspondiente a esa competencia.

Datos Personales

Carnet:	F950249
Nombre:	Canosa Esteves, Jesús
Cargo:	Supervisor de UCR
Departamento:	Gerencia de Soporte Técnico Operacional
Vicepresidencia:	Vicepresidencia de Operaciones
Fecha de Ingreso:	15/06/1995





Competencias correspondientes a su posición		
Código	Nombre	Tipo de Competencia
CG01	ADAPTABILIDAD	Genericas
CG02	ACTUACION ETICA	Genericas
CG03	IDENTIFICACION SUPERVISORIA	Genericas
CG04	ORIENTACION AL SERVICIO	Genericas
CG05	ORIENTACION AL LOGRO	Genericas
CG06	PENSAMIENTO CREATIVO	Genericas
CG07	COMUNICACION EFECTIVA	Genericas
CG08	CONOCIMIENTO DEL ENTORNO	Genericas
CG09	TRABAJO EN EQUIPO	Genericas
RP01	CAPACIDAD DE ANALISIS	de Nivel o Rol
RP02	CAPACIDAD DE ORGANIZACION Y PLANIFICACION	de Nivel o Rol
RP03	IMPACTO EN LA TOMA DE DECISIONES	de Nivel o Rol
RP04	SENTIDO EMPRENDEDOR	de Nivel o Rol
RP05	RESPALDAR, NEGOCIAR Y EJECUTAR ROLES	de Nivel o Rol

Dirección de Capital Humano
Vicepresidencia de Organización y Recursos Humanos

Mapa de Competencias de un Empleado - Microsoft Internet Explorer

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Dirección http://161.196.198.29/gema/Mapas.htm

Vínculos Bancos Clubs Concursos Cursos Inglés Fotos y Posters Hints InfoGames Comics Music Información Periódicos, Cine y TV Postgrado Shopping

Determinación y Desarrollo de Competencias

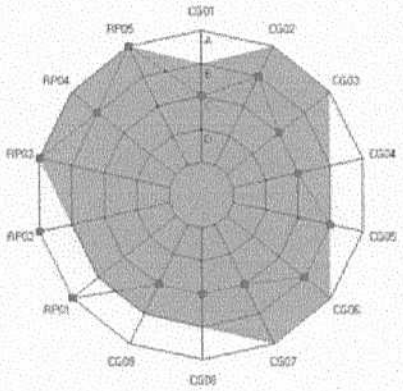
mapa personal planificación anual personal a la intranet
vista del área por empleados vista del área por competencias

GRÁFICO DEL MAPA DE COMPETENCIAS

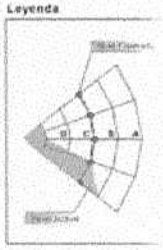
En esta página, **DDC.NET**, le presenta gráfica e individualmente el **Mapa de Competencias**. Aquí, podrá visualizar la representación del desempeño actual y esperado del empleado; las competencias se encuentran distribuidas a lo largo de la circunferencia. Para cada competencia se muestran los 5 posibles niveles de desarrollo actual y la señal de brecha correspondiente a esa competencia.

Datos Personales

Carnet:	F970119
Nombre:	Rodriguez Rodriguez, Daniel
Cargo:	Supervisor de Procesos
Departamento:	Gerencia de Sistema de Negocios
Vicepresidencia:	Vicepresidencia de Operaciones
Fecha de Ingreso:	26/03/1997



Leyenda



Competencias correspondientes a su posición		
Codigo	Nombre	Tipo de Competencia
CG01	ADAPTABILIDAD	Genericas
CG02	ACTUACION ETICA	Genericas
CG03	IDENTIFICACION SUPERVISORIA	Genericas
CG04	ORIENTACION AL SERVICIO	Genericas
CG05	ORIENTACION AL LOGRO	Genericas
CG06	PENSAMIENTO CREATIVO	Genericas
CG07	COMUNICACION EFECTIVA	Genericas
CG08	CONOCIMIENTO DEL ENTORNO	Genericas
CG09	TRABAJO EN EQUIPO	Genericas
RP01	CAPACIDAD DE ANALISIS	de Nivel o Rol
RP02	CAPACIDAD DE ORGANIZACION Y PLANIFICACION	de Nivel o Rol
RP03	IMPACTO EN LA TOMA DE DECISIONES	de Nivel o Rol
RP04	SENTIDO EMPRENDEDOR	de Nivel o Rol
RP05	RESPALDAR, NEGOCIAR Y EJECUTAR ROLES	de Nivel o Rol

Dirección de Capital Humano
Vicepresidencia de Organización y Recursos Humanos

Listo Internet

Mapa de Competencias de un Empleado - Microsoft Internet Explorer

Determinación y Desarrollo de Competencias

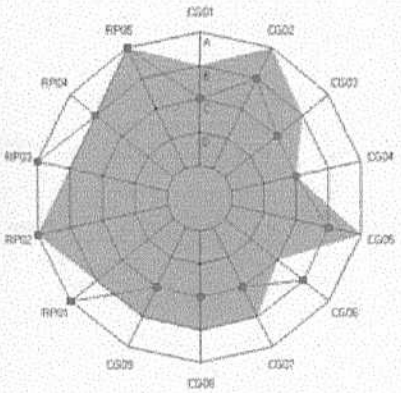
mapa personal | planificación anual personal | a la intranet
vista del área por empleados | vista del área por competencias

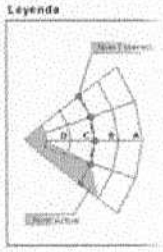
GRÁFICO DEL MAPA DE COMPETENCIAS

En esta página, **DDC.NET**, le presenta gráfica e individualmente el **Mapa de Competencias**. Aquí, podrá visualizar la representación del desempeño actual y esperado del empleado; las competencias se encuentran distribuidas a lo largo de la circunferencia. Para cada competencia se muestran: los 5 posibles niveles de desarrollo actual y la señal de brecha correspondiente a esa competencia.

Datos Personales

Carnet:	F970093
Nombre:	Lanza Rossi, Maria Donata
Cargo:	Supervisor de Procesos
Departamento:	Gerencia de Sistema de Negocios
Vicepresidencia:	Vicepresidencia de Operaciones
Fecha de Ingreso:	05/06/1997





Competencias correspondientes a su posición		
Codigo	Nombre	Tipo de Competencia
CG01	ADAPTABILIDAD	Genericas
CG02	ACTUACION ETICA	Genericas
CG03	IDENTIFICACION SUPERVISORIA	Genericas
CG04	ORIENTACION AL SERVICIO	Genericas
CG05	ORIENTACION AL LOGRO	Genericas
CG06	PENSAMIENTO CREATIVO	Genericas
CG07	COMUNICACION EFECTIVA	Genericas
CG08	CONOCIMIENTO DEL ENTORNO	Genericas
CG09	TRABAJO EN EQUIPO	Genericas
RP01	CAPACIDAD DE ANALISIS	de Nivel o Rol
RP02	CAPACIDAD DE ORGANIZACION Y PLANIFICACION	de Nivel o Rol
RP03	IMPACTO EN LA TOMA DE DECISIONES	de Nivel o Rol
RP04	SENTIDO EMPRENDEDOR	de Nivel o Rol
RP05	RESPALDAR, NEGOCIAR Y EJECUTAR ROLES	de Nivel o Rol

Dirección de Capital Humano
Vicepresidencia de Organización y Recursos Humanos

Mapa de Competencias de un Empleado - Microsoft Internet Explorer

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Dirección http://161.196.100.29/gema/Mapas.htm

Vínculos Bancos Clubs Concursos Cursos Inglés Fotos y Posters Mints InfoGames Lunes Music Información Periódicos, Cine y TV Postgrado Shopping

Determinación y Desarrollo de Competencias

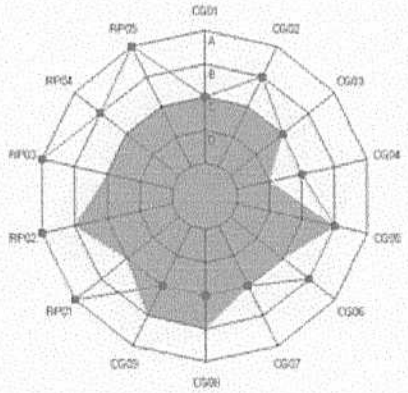
mapa personal planificación anual personal a la intranet
vista del área por empleados vista del área por competencias

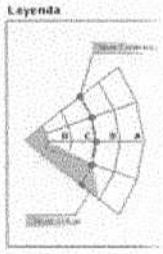
GRÁFICO DEL MAPA DE COMPETENCIAS

En esta página, **DDC.NET**, le presenta gráfica e individualmente el **Mapa de Competencias**. Aquí, podrá visualizar la representación del desempeño actual y esperado del empleado; las competencias se encuentran distribuidas a lo largo de la circunferencia. Para cada competencia se muestran: los 5 posibles niveles de desarrollo actual y la señal de brecha correspondiente a esa competencia.

Datos Personales

Carnet:	F000097
Nombre:	Barreiro Rincón, María Esther
Cargo:	Supervisor de Soluciones Internet
Departamento:	Gerencia de Soluciones Internet
Vicepresidencia:	Vicepresidencia de Operaciones
Fecha de Ingreso:	13/01/2000





Competencias correspondientes a su posición		
Código	**Nombre**	**Tipo de Competencia**
CG01	ADAPTABILIDAD	Genericas
CG02	ACTUACION ETICA	Genericas
CG03	IDENTIFICACION SUPERVISORIA	Genericas
CG04	ORIENTACION AL SERVICIO	Genericas
CG05	ORIENTACION AL LOGRO	Genericas
CG06	PENSAMIENTO CREATIVO	Genericas
CG07	COMUNICACION EFECTIVA	Genericas
CG08	CONOCIMIENTO DEL ENTORNO	Genericas
CG09	TRABAJO EN EQUIPO	Genericas
RP01	CAPACIDAD DE ANALISIS	de Nivel o Rol
RP02	CAPACIDAD DE ORGANIZACION Y PLANIFICACION	de Nivel o Rol
RP03	IMPACTO EN LA TOMA DE DECISIONES	de Nivel o Rol
RP04	SENTIDO EMPRENDEDOR	de Nivel o Rol
RP05	RESPALDAR, NEGOCIAR Y EJECUTAR ROLES	de Nivel o Rol

Dirección de Capital Humano
Vicepresidencia de Organización y Recursos Humanos

Listo Internet

Determinación y Desarrollo de Competencias

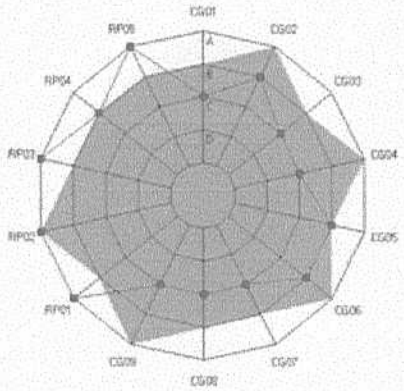
mapa personal | planificación anual personal | a la intranet
vista del área por empleados | vista del área por competencias

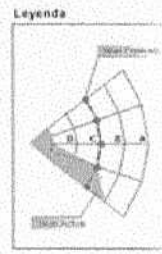
GRÁFICO DEL MAPA DE COMPETENCIAS

En esta página, **DDC.NET**, le presenta gráfica e individualmente el **Mapa de Competencias**. Aquí, podrá visualizar la representación del desempeño actual y esperado del empleado; las competencias se encuentran distribuidas a lo largo de la circunferencia. Para cada competencia se muestran: los 5 posibles niveles de desarrollo actual y la señal de brecha correspondiente a esa competencia.

Datos Personales

Carnet:	F970379
Nombre:	Santiago Chacón, Gerardo
Cargo:	Supervisor de Datos Inalámbricos
Departamento:	Gerencia de Redes Operacionales
Vicepresidencia:	Vicepresidencia de Operaciones
Fecha de Ingreso:	21/09/1997





Competencias correspondientes a su posición		
Codigo	**Nombre**	**Tipo de Competencia**
CG01	ADAPTABILIDAD	Genericas
CG02	ACTUACION ETICA	Genericas
CG03	IDENTIFICACION SUPERVISORIA	Genericas
CG04	ORIENTACION AL SERVICIO	Genericas
CG05	ORIENTACION AL LOGRO	Genericas
CG06	PENSAMIENTO CREATIVO	Genericas
CG07	COMUNICACION EFECTIVA	Genericas
CG08	CONOCIMIENTO DEL ENTORNO	Genericas
CG09	TRABAJO EN EQUIPO	Genericas
RP01	CAPACIDAD DE ANALISIS	de Nivel o Rol
RP02	CAPACIDAD DE ORGANIZACION Y PLANIFICACION	de Nivel o Rol
RP03	IMPACTO EN LA TOMA DE DECISIONES	de Nivel o Rol
RP04	SENTIDO EMPRENDEDOR	de Nivel o Rol
RP05	RESPALDAR, NEGOCIAR Y EJECUTAR ROLES	de Nivel o Rol

Dirección de Capital Humano
Vicepresidencia de Organización y Recursos Humanos

Mapa de Competencias de un Empleado - Microsoft Internet Explorer

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Atrás Búsqueda Favoritos Historial

Dirección http://161.196.190.29/pma/Mapas.htm

Vínculos Bancos Clubs Concursos Cursos Inglés Fotos y Posters Hints InfoGames Lyrics Music Información Periódicos, Cine y TV Postgrado Shopping

Determinación y Desarrollo de Competencias

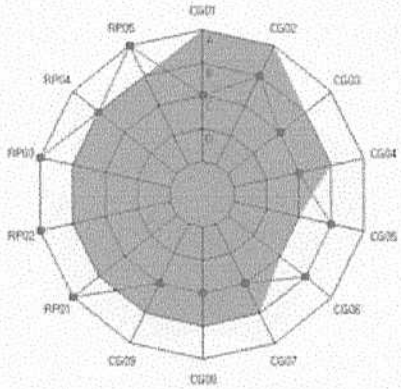
mapa personal planificación anual personal a la intranet
vista del área por empleados vista del área por competencias

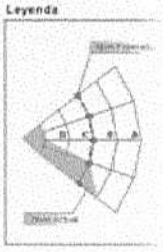
GRÁFICO DEL MAPA DE COMPETENCIAS

En esta página, **DDC.NET**, le presenta gráfica e individualmente el **Mapa de Competencias**. Aquí, podrá visualizar la representación del desempeño actual y esperado del empleado; las competencias se encuentran distribuidas a lo largo de la circunferencia. Para cada competencia se muestran: los 5 posibles niveles de desarrollo actual y la señal de brecha correspondiente a esa competencia.

Datos Personales

Carnet:	F930203
Nombre:	Peña Ovalles, José Gregorio
Cargo:	Supervisor de Tecnología Inalámbrica
Departamento:	Gerencia de Desarrollo de Tecnología Inalámbrica
Vicepresidencia:	Vicepresidencia de Operaciones
Fecha de Ingreso:	17/07/1993





Competencias correspondientes a su posición		
Código	Nombre	Tipo de Competencia
CG01	ADAPTABILIDAD	Genericas
CG02	ACTUACION ETICA	Genericas
CG03	IDENTIFICACION SUPERVISORIA	Genericas
CG04	ORIENTACION AL SERVICIO	Genericas
CG05	ORIENTACION AL LOGRO	Genericas
CG06	PENSAMIENTO CREATIVO	Genericas
CG07	COMUNICACION EFECTIVA	Genericas
CG08	CONOCIMIENTO DEL ENTORNO	Genericas
CG09	TRABAJO EN EQUIPO	Genericas
RP01	CAPACIDAD DE ANALISIS	de Nivel o Rol
RP02	CAPACIDAD DE ORGANIZACION Y PLANIFICACION	de Nivel o Rol
RP03	IMPACTO EN LA TOMA DE DECISIONES	de Nivel o Rol
RP04	SENTIDO EMPRENDEDOR	de Nivel o Rol
RP05	RESPALDAR, NEGOCIAR Y EJECUTAR ROLES	de Nivel o Rol

Dirección de Capital Humano
Vicepresidencia de Organización y Recursos Humanos

Listo Internet

Mapa de Competencias de un Empleado - Microsoft Internet Explorer

Determinación y Desarrollo de Competencias

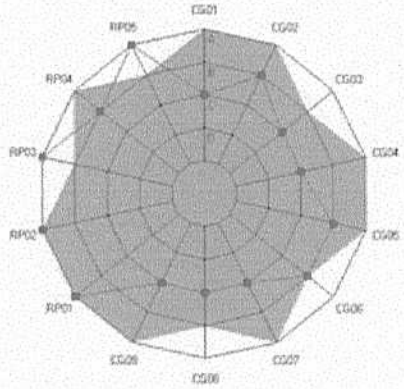
mapa personal | planificación anual personal | a la intranet | vista del área por empleados | vista del área por competencias

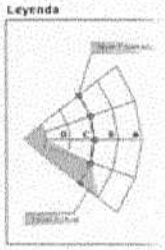
GRÁFICO DEL MAPA DE COMPETENCIAS

En esta página, **DDC.NET**, le presenta gráfica e individualmente el **Mapa de Competencias**. Aquí, podrá visualizar la representación del desempeño actual y esperado del empleado; las competencias se encuentran distribuidas a lo largo de la circunferencia. Para cada competencia se muestran: los 5 posibles niveles de desarrollo actual y la señal de brecha correspondiente a esa competencia.

Datos Personales

Carnet:	F960308
Nombre:	Meléndez Flores, Iraida Coromoto
Cargo:	Supervisor de Procesos
Departamento:	Gerencia de Automatización de Procesos Financieros
Vicepresidencia:	Vicepresidencia de Operaciones
Fecha de Ingreso:	11/12/1996





Competencias correspondientes a su posición		
Codigo	Nombre	Tipo de Competencia
CG01	ADAPTABILIDAD	Genericas
CG02	ACTUACION ETICA	Genericas
CG03	IDENTIFICACION SUPERVISORIA	Genericas
CG04	ORIENTACION AL SERVICIO	Genericas
CG05	ORIENTACION AL LOGRO	Genericas
CG06	PENSAMIENTO CREATIVO	Genericas
CG07	COMUNICACION EFECTIVA	Genericas
CG08	CONOCIMIENTO DEL ENTORNO	Genericas
CG09	TRABAJO EN EQUIPO	Genericas
RP01	CAPACIDAD DE ANALISIS	de Nivel o Rol
RP02	CAPACIDAD DE ORGANIZACION Y PLANIFICACION	de Nivel o Rol
RP03	IMPACTO EN LA TOMA DE DECISIONES	de Nivel o Rol
RP04	SENTIDO EMPRENDEDOR	de Nivel o Rol
RP05	RESPALDAR, NEGOCIAR Y EJECUTAR ROLES	de Nivel o Rol

Dirección de Capital Humano
Vicepresidencia de Organización y Recursos Humanos

Mapa de Competencias de un Empleado - Microsoft Internet Explorer

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Dirección http://161.196.198.29/gema/Mapas.htm

Determinación y Desarrollo de Competencias

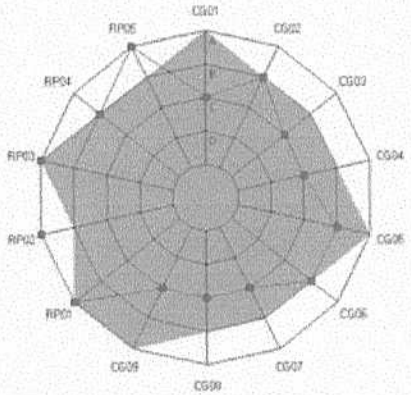
mapa personal | planificación anual personal | a la intranet
vista del área por empleados | vista del área por competencias

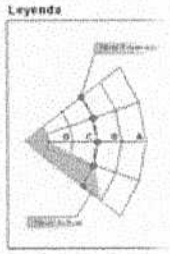
GRÁFICO DEL MAPA DE COMPETENCIAS

En esta página, **DDC.NET**, le presenta gráfica e individualmente el **Mapa de Competencias**. Aquí, podrá visualizar la representación del desempeño actual y esperado del empleado; las competencias se encuentran distribuidas a lo largo de la circunferencia. Para cada competencia se muestran los 5 posibles niveles de desarrollo actual y la señal de brecha correspondiente a esa competencia.

Datos Personales

Carnet:	F980104
Nombre:	Cichetti Raggio, Italo Alessandro
Cargo:	Supervisor de Toll Ticketing
Departamento:	Gerencia de Información Corporativa
Vicepresidencia:	Vicepresidencia de Operaciones
Fecha de Ingreso:	17/02/1996





Competencias correspondientes a su posición		
Codigo	Nombre	Tipo de Competencia
CG01	ADAPTABILIDAD	Genericas
CG02	ACTUACION ETICA	Genericas
CG03	IDENTIFICACION SUPERVISORIA	Genericas
CG04	ORIENTACION AL SERVICIO	Genericas
CG05	ORIENTACION AL LOGRO	Genericas
CG06	PENSAMIENTO CREATIVO	Genericas
CG07	COMUNICACION EFECTIVA	Genericas
CG08	CONOCIMIENTO DEL ENTORNO	Genericas
CG09	TRABAJO EN EQUIPO	Genericas
RP01	CAPACIDAD DE ANALISIS	de Nivel o Rol
RP02	CAPACIDAD DE ORGANIZACION Y PLANIFICACION	de Nivel o Rol
RP03	IMPACTO EN LA TOMA DE DECISIONES	de Nivel o Rol
RP04	SENTIDO EMPRENDEDOR	de Nivel o Rol
RP05	RESPALDAR, NEGOCIAR Y EJECUTAR ROLES	de Nivel o Rol

Dirección de Capital Humano
Vicepresidencia de Organización y Recursos Humanos

Mapa de Competencias de un Empleado - Microsoft Internet Explorer

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Dirección http://161.196.190.29/gema/Mapas.htm

Vínculos Bancos Clubs Concursos Cursos Inglés Fotos y Posters Hotels InfoGames Lyrics Music Información Periódicos, Cine e TV Postgrado Shopping

Determinación y Desarrollo de Competencias

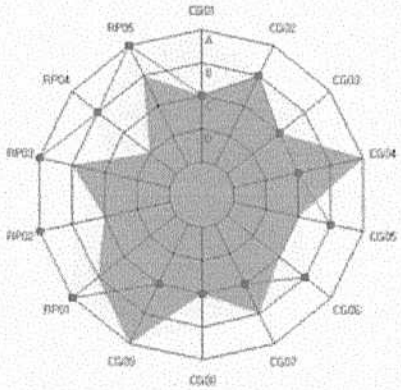
mapa personal planificación anual personal a la intranet
vista del área por empleados vista del área por competencias

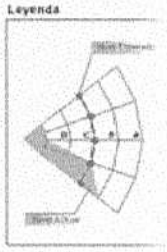
GRÁFICO DEL MAPA DE COMPETENCIAS

En esta página, **DDC.NET**, le presenta gráfica e individualmente el **Mapa de Competencias**. Aquí, podrá visualizar la representación del desempeño actual y esperado del empleado: las competencias se encuentran distribuidas a lo largo de la circunferencia. Para cada competencia se muestran: los 5 posibles niveles de desarrollo actual y la señal de brecha correspondiente a esa competencia.

Datos Personales

Carnet:	F940050
Nombre:	Bastidas Morales, José Simón
Cargo:	Supervisor de Soporte Técnico Operacional
Departamento:	Gerencia de Soporte Técnico Operacional
Vicepresidencia:	Vicepresidencia de Operaciones
Fecha de Ingreso:	16/07/1994





Competencias correspondientes a su posición		
Codigo	**Nombre**	**Tipo de Competencia**
CG01	ADAPTABILIDAD	Genericas
CG02	ACTUACION ETICA	Genericas
CG03	IDENTIFICACION SUPERVISORIA	Genericas
CG04	ORIENTACION AL SERVICIO	Genericas
CG05	ORIENTACION AL LOGRO	Genericas
CG06	PENSAMIENTO CREATIVO	Genericas
CG07	COMUNICACION EFECTIVA	Genericas
CG08	CONOCIMIENTO DEL ENTORNO	Genericas
CG09	TRABAJO EN EQUIPO	Genericas
RP01	CAPACIDAD DE ANALISIS	de Nivel o Rol
RP02	CAPACIDAD DE ORGANIZACION Y PLANIFICACION	de Nivel o Rol
RP03	IMPACTO EN LA TOMA DE DECISIONES	de Nivel o Rol
RP04	SENTIDO EMPRENDEDOR	de Nivel o Rol
RP05	RESPALDAR, NEGOCIAR Y EJECUTAR ROLES	de Nivel o Rol

Dirección de Capital Humano
Vicepresidencia de Organización y Recursos Humanos

Listo Internet

Mapa de Competencias de un Empleado - Microsoft Internet Explorer

Determinación y Desarrollo de Competencias

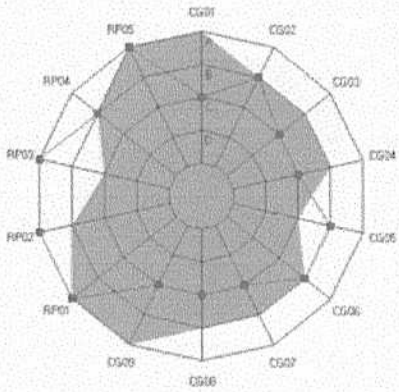
mapa personal | planificación anual personal | a la intranet | vista del área por empleados | vista del área por competencias

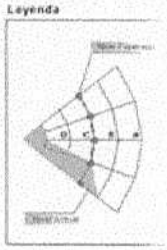
GRÁFICO DEL MAPA DE COMPETENCIAS

En esta página, **DDC.NET**, le presenta gráfica e individualmente el **Mapa de Competencias**. Aquí, podrá visualizar la representación del desempeño actual y esperado del empleado; las competencias se encuentran distribuidas a lo largo de la circunferencia. Para cada competencia se muestran: los 5 posibles niveles de desarrollo actual y la señal de brecha correspondiente a esta competencia.

Datos Personales

Carnet:	F950253
Nombre:	Carrero Merrel, Luis Ramón
Cargo:	Supervisor de Procesos
Departamento:	Gerencia de Sistema de Negocios
Vicepresidencia:	Vicepresidencia de Operaciones
Fecha de Ingreso:	26/12/1995





Competencias correspondientes a su posición		
Codigo	Nombre	Tipo de Competencia
CG01	ADAPTABILIDAD	Genericas
CG02	ACTUACION ETICA	Genericas
CG03	IDENTIFICACION SUPERVISORIA	Genericas
CG04	ORIENTACION AL SERVICIO	Genericas
CG05	ORIENTACION AL LOGRO	Genericas
CG06	PENSAMIENTO CREATIVO	Genericas
CG07	COMUNICACION EFECTIVA	Genericas
CG08	CONOCIMIENTO DEL ENTORNO	Genericas
CG09	TRABAJO EN EQUIPO	Genericas
RP01	CAPACIDAD DE ANALISIS	de Nivel o Rol
RP02	CAPACIDAD DE ORGANIZACION Y PLANIFICACION	de Nivel o Rol
RP03	IMPACTO EN LA TOMA DE DECISIONES	de Nivel o Rol
RP04	SENTIDO EMPRENDEDOR	de Nivel o Rol
RP05	RESPALDAR, NEGOCIAR Y EJECUTAR ROLES	de Nivel o Rol

Dirección de Capital Humano
Vicepresidencia de Organización y Recursos Humanos

Determinación y
Desarrollo de Competencias

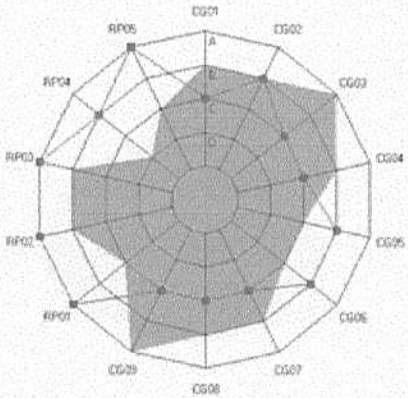
mapa personal | planificación anual personal | a la urbanas
vista del área por empleados | vista del área por competencias

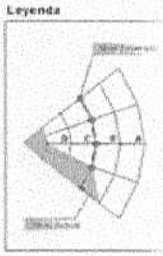
GRÁFICO DEL MAPA DE COMPETENCIAS

En esta página, **DDC.NET**, le presenta gráfica e individualmente el **Mapa de Competencias**. Aquí, podrá visualizar la representación del desempeño actual y esperado del empleado; las competencias se encuentran distribuidas a lo largo de la circunferencia. Para cada competencia se muestran: los 5 posibles niveles de desarrollo actual y la señal de brecha correspondiente a esa competencia.

Datos Personales

Carnet:	F970287
Nombre:	Riocabo Goyanes,José Manuel
Cargo:	Supervisor de Procesos
Departamento:	Gerencia de Sistema de Negocios
Vicepresidencia:	Vicepresidencia de Operaciones
Fecha de Ingreso:	12/10/1997





Competencias correspondientes a su posición		
Codigo	**Nombre**	**Tipo de Competencia**
CG01	ADAPTABILIDAD	Genericas
CG02	ACTUACION ETICA	Genericas
CG03	IDENTIFICACION SUPERVISORIA	Genericas
CG04	ORIENTACION AL SERVICIO	Genericas
CG05	ORIENTACION AL LOGRO	Genericas
CG06	PENSAMIENTO CREATIVO	Genericas
CG07	COMUNICACION EFECTIVA	Genericas
CG08	CONOCIMIENTO DEL ENTORNO	Genericas
CG09	TRABAJO EN EQUIPO	Genericas
RP01	CAPACIDAD DE ANALISIS	de Nivel o Rol
RP02	CAPACIDAD DE ORGANIZACION Y PLANIFICACION	de Nivel o Rol
RP03	IMPACTO EN LA TOMA DE DECISIONES	de Nivel o Rol
RP04	SENTIDO EMPRENDEDOR	de Nivel o Rol
RP05	RESPALDAR, NEGOCIAR Y EJECUTAR ROLES	de Nivel o Rol

Dirección de Capital Humano
Vicepresidencia de Organización y Recursos Humanos

Determinación y Desarrollo de Competencias

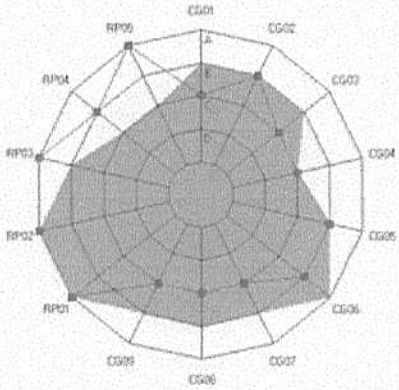
mapa personal | planificación anual personal | a la intranet
vista del área por empleados | vista del área por competencias

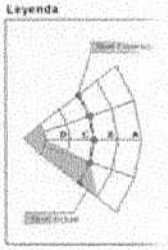
GRÁFICO DEL MAPA DE COMPETENCIAS

En esta página, **DDC.NET**, le presenta gráfica e individualmente el **Mapa de Competencias**. Aquí, podrá visualizar la representación del desempeño actual y esperado del empleado; las competencias se encuentran distribuidas a lo largo de la circunferencia. Para cada competencia se muestran: los 5 posibles niveles de desarrollo actual y la señal de brecha correspondiente a esa competencia.

Datos Personales

Carnet:	F990460
Nombre:	Sueiro López, Manuel Sabino
Cargo:	Supervisor de Soporte Funcional
Departamento:	Gerencia de Automatización de Procesos Financieros
Vicepresidencia:	Vicepresidencia de Operaciones
Fecha de Ingreso:	20/04/1999





Competencias correspondientes a su posición		
Codigo	Nombre	Tipo de Competencia
CG01	ADAPTABILIDAD	Genericas
CG02	ACTUACION ETICA	Genericas
CG03	IDENTIFICACION SUPERVISORIA	Genericas
CG04	ORIENTACION AL SERVICIO	Genericas
CG05	ORIENTACION AL LOGRO	Genericas
CG06	PENSAMIENTO CREATIVO	Genericas
CG07	COMUNICACION EFECTIVA	Genericas
CG08	CONOCIMIENTO DEL ENTORNO	Genericas
CG09	TRABAJO EN EQUIPO	Genericas
RP01	CAPACIDAD DE ANALISIS	de Nivel o Rol
RP02	CAPACIDAD DE ORGANIZACION Y PLANIFICACION	de Nivel o Rol
RP03	IMPACTO EN LA TOMA DE DECISIONES	de Nivel o Rol
RP04	SENTIDO EMPRENDEDOR	de Nivel o Rol
RP05	RESPALDAR, NEGOCIAR Y EJECUTAR ROLES	de Nivel o Rol

Dirección de Capital Humano
Vicepresidencia de Organización y Recursos Humanos

Mapa de Competencias de un Empleado - Microsoft Internet Explorer

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Dirección http://161.196.190.29/gema/Mapas.htm

Vínculos Bancos Clubs Concursos Cursos Inglés Fotos y Posters Ofrecemos Cómics Music Información Periódicos, Cine y TV Postgrado Shopping

Determinación y Desarrollo de Competencias

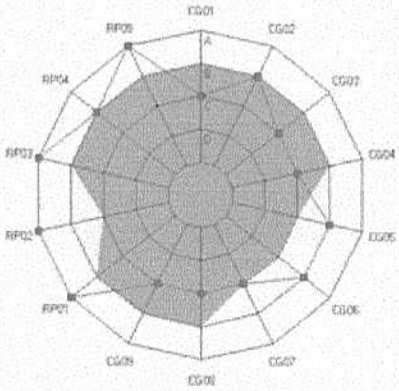
mapa personal planificación anual personal a la intranet
vista del área por empleados vista del área por competencias

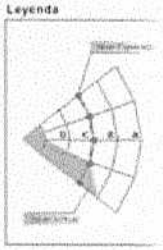
GRÁFICO DEL MAPA DE COMPETENCIAS

En esta página, **DDC.NET**, le presenta gráfica e individualmente el **Mapa de Competencias**. Aquí, podrá visualizar la representación del desempeño actual y esperado del empleado; las competencias se encuentran distribuidas a lo largo de la circunferencia. Para cada competencia se muestran: los 5 posibles niveles de desarrollo actual y la señal de brecha correspondiente a esta competencia.

Datos Personales

Carnet:	F970082
Nombre:	Fernández Espósito, Marisol
Cargo:	Supervisor de Soporte de Información
Departamento:	Gerencia de Información Corporativa
Vicepresidencia:	Vicepresidencia de Operaciones
Fecha de Ingreso:	23/11/1997





Competencias correspondientes a su posición		
Codigo	Nombre	Tipo de Competencia
CG01	ADAPTABILIDAD	Genericas
CG02	ACTUACION ETICA	Genericas
CG03	IDENTIFICACION SUPERVISORIA	Genericas
CG04	ORIENTACION AL SERVICIO	Genericas
CG05	ORIENTACION AL LOGRO	Genericas
CG06	PENSAMIENTO CREATIVO	Genericas
CG07	COMUNICACION EFECTIVA	Genericas
CG08	CONOCIMIENTO DEL ENTORNO	Genericas
CG09	TRABAJO EN EQUIPO	Genericas
RP01	CAPACIDAD DE ANALISIS	de Nivel o Rol
RP03	IMPACTO EN LA TOMA DE DECISIONES	de Nivel o Rol
RP04	SENTIDO EMPRENDEDOR	de Nivel o Rol
RP05	RESPALDAR, NEGOCIAR Y EJECUTAR ROLES	de Nivel o Rol

Dirección de Capital Humano
Vicepresidencia de Organización y Recursos Humanos

Listo Internet

Mapa de Competencias de un Empleado - Microsoft Internet Explorer

Determinación y Desarrollo de Competencias

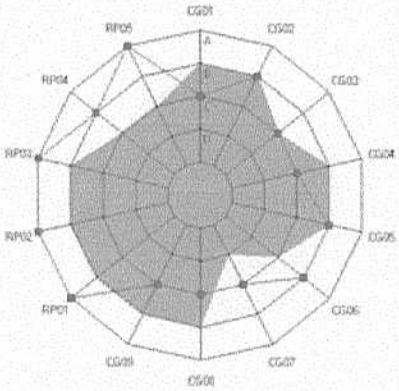
mapa personal | planificación anual personal | a la intranet
vista del área por empleados | vista del área por competencias

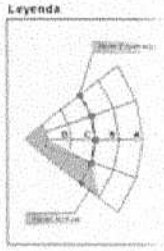
GRÁFICO DEL MAPA DE COMPETENCIAS

En esta página, **DDC.NET**, le presenta gráfica e individualmente el **Mapa de Competencias**. Aquí, podrá visualizar la representación del desempeño actual y esperado del empleado; las competencias se encuentran distribuidas a lo largo de la circunferencia. Para cada competencia se muestran: los 5 posibles niveles de desarrollo actual y la señal de brecha correspondiente a esa competencia.

Datos Personales

Carnet:	F940090
Nombre:	Acosta Peña, Marta Consuelo
Cargo:	Supervisor de Tecnología Inalámbrica
Departamento:	Gerencia de Desarrollo de Tecnología Inalámbrica
Vicepresidencia:	Vicepresidencia de Operaciones
Fecha de Ingreso:	24/11/1994





Competencias correspondientes a su posición		
Código	Nombre	Tipo de Competencia
CG01	ADAPTABILIDAD	Genericas
CG02	ACTUACION ETICA	Genericas
CG03	IDENTIFICACION SUPERVISORIA	Genericas
CG04	ORIENTACION AL SERVICIO	Genericas
CG05	ORIENTACION AL LOGRO	Genericas
CG06	PENSAMIENTO CREATIVO	Genericas
CG07	COMUNICACION EFECTIVA	Genericas
CG08	CONOCIMIENTO DEL ENTORNO	Genericas
CG09	TRABAJO EN EQUIPO	Genericas
RP01	CAPACIDAD DE ANALISIS	de Nivel o Rol
RP02	CAPACIDAD DE ORGANIZACION Y PLANIFICACION	de Nivel o Rol
RP03	IMPACTO EN LA TOMA DE DECISIONES	de Nivel o Rol
RP04	SENTIDO EMPRENDEDOR	de Nivel o Rol
RP05	RESPALDAR, NEGOCIAR Y EJECUTAR ROLES	de Nivel o Rol

Dirección de Capital Humano
Vicepresidencia de Organización y Recursos Humanos

Mapa de Competencias de un Empleado - Microsoft Internet Explorer

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Dirección http://161.196.198.29/gema/Mapas.htm

Vínculos Bancos Clubs Concursos Cursos Inglés Fotos y Posters Hints InfoGames Lyrics Music Información Periódicos, Cine y TV Postgrado Shopping

Determinación y Desarrollo de Competencias

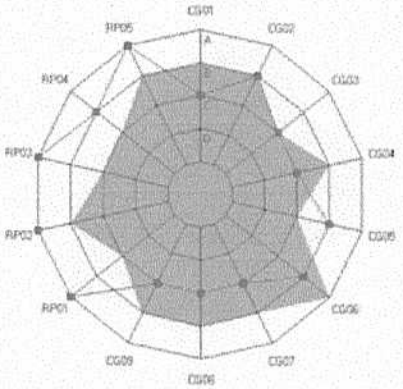
mapa personal planificación anual personal a la intranet
vista del área por empleados vista del área por competencias

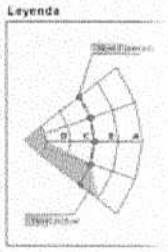
GRÁFICO DEL MAPA DE COMPETENCIAS

En esta página, **DDC.NET**, le presenta gráfica e individualmente el **Mapa de Competencias**. Aquí, podrá visualizar la representación del desempeño actual y esperado del empleado; las competencias se encuentran distribuidas a lo largo de la circunferencia. Para cada competencia se muestran: los 5 posibles niveles de desarrollo actual y la señal de brecha correspondiente a esa competencia.

Datos Personales

Carnet:	F940092
Nombre:	De Curtis Di Mella, Mónica
Cargo:	Supervisor de Procesos
Departamento:	Gerencia de Sistema de Negocios
Vicepresidencia:	Vicepresidencia de Operaciones
Fecha de Ingreso:	19/11/1994





Competencias correspondientes a su posición		
Codigo	Nombre	Tipo de Competencia
CG01	ADAPTABILIDAD	Genericas
CG02	ACTUACION ETICA	Genericas
CG03	IDENTIFICACION SUPERVISORIA	Genericas
CG04	ORIENTACION AL SERVICIO	Genericas
CG05	ORIENTACION AL LOGRO	Genericas
CG06	PENSAMIENTO CREATIVO	Genericas
CG07	COMUNICACION EFECTIVA	Genericas
CG08	CONOCIMIENTO DEL ENTORNO	Genericas
CG09	TRABAJO EN EQUIPO	Genericas
RP01	CAPACIDAD DE ANALISIS	de Nivel o Rol
RP02	CAPACIDAD DE ORGANIZACION Y PLANIFICACION	de Nivel o Rol
RP03	IMPACTO EN LA TOMA DE DECISIONES	de Nivel o Rol
RP04	SENTIDO EMPRENDEDOR	de Nivel o Rol
RP05	RESPALDAR, NEGOCIAR Y EJECUTAR ROLES	de Nivel o Rol

Dirección de Capital Humano
Vicepresidencia de Organización y Recursos Humanos

Listo Internet

Mapa de Competencias de un Empleado - Microsoft Internet Explorer

Determinación y Desarrollo de Competencias

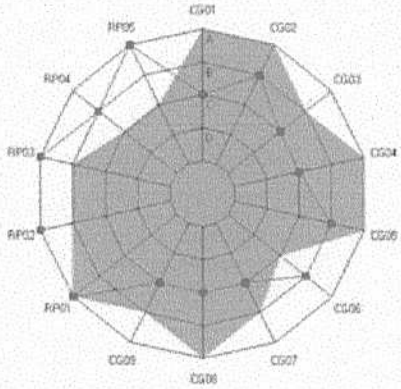
mapa personal | identificación actual personal | a la intranet
vista del área por empleados | vista del área por competencias

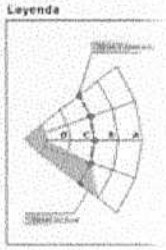
GRÁFICO DEL MAPA DE COMPETENCIAS

En esta página, **DDC.NET**, le presenta gráfica e individualmente el **Mapa de Competencias**. Aquí, podrá visualizar la representación del desempeño actual y esperado del empleado; las competencias se encuentran distribuidas a lo largo de la circunferencia. Para cada competencia se muestran: los 5 posibles niveles de desarrollo actual y la señal de brecha correspondiente a esa competencia.

Datos Personales

Carnet:	F940060
Nombre:	Nieto Garrido, Priscilla Amparo
Cargo:	Supervisor de Tecnología Inalámbrica
Departamento:	Gerencia de Desarrollo de Tecnología Inalámbrica
Vicepresidencia:	Vicepresidencia de Operaciones
Fecha de Ingreso:	24/11/1994





Competencias correspondientes a su posición		
Codigo	Nombre	Tipo de Competencia
CG01	ADAPTABILIDAD	Genericas
CG02	ACTUACION ETICA	Genericas
CG03	IDENTIFICACION SUPERVISORIA	Genericas
CG04	ORIENTACION AL SERVICIO	Genericas
CG05	ORIENTACION AL LOGRO	Genericas
CG06	PENSAMIENTO CREATIVO	Genericas
CG07	COMUNICACION EFECTIVA	Genericas
CG08	CONOCIMIENTO DEL ENTORNO	Genericas
CG09	TRABAJO EN EQUIPO	Genericas
RP01	CAPACIDAD DE ANALISIS	de Nivel o Rol
RP02	CAPACIDAD DE ORGANIZACION Y PLANIFICACION	de Nivel o Rol
RP03	IMPACTO EN LA TOMA DE DECISIONES	de Nivel o Rol
RP04	SENTIDO EMPRENDEDOR	de Nivel o Rol
RP05	RESPALDAR, NEGOCIAR Y EJECUTAR ROLES	de Nivel o Rol

Dirección de Capital Humano
Vicepresidencia de Organización y Recursos Humanos

Mapa de Competencias de un Empleado - Microsoft Internet Explorer

Determinación y Desarrollo de Competencias

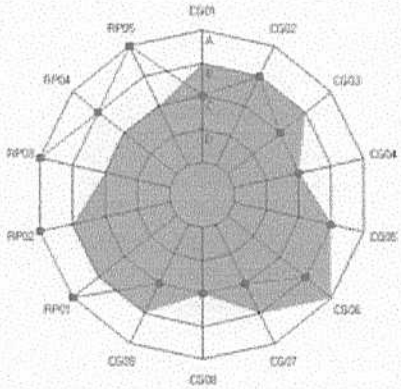
mapa personal | planificación anual personal | a la intranet
vista del área por empleados | vista del área por competencias

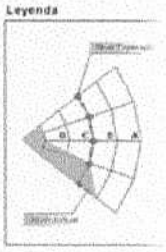
GRÁFICO DEL MAPA DE COMPETENCIAS

En esta página, **DDC.NET**, le presenta gráfica e individualmente el **Mapa de Competencias**. Aquí, podrá visualizar la representación del desempeño actual y esperado del empleado; las competencias se encuentran distribuidas a lo largo de la circunferencia. Para cada competencia se muestran: los 5 posibles niveles de desarrollo actual y la señal de brecha correspondiente a esa competencia.

Datos Personales

Carnet:	F960144
Nombre:	López Bustamante, Rodrigo
Cargo:	Supervisor de Desarrollo y Programación
Departamento:	Gerencia de Automatización de Procesos Financieros
Vicepresidencia:	Vicepresidencia de Operaciones
Fecha de Ingreso:	03/10/1996





Competencias correspondientes a su posición		
Código	Nombre	Tipo de Competencia
CG01	ADAPTABILIDAD	Genericas
CG02	ACTUACION ETICA	Genericas
CG03	IDENTIFICACION SUPERVISORIA	Genericas
CG04	ORIENTACION AL SERVICIO	Genericas
CG05	ORIENTACION AL LOGRO	Genericas
CG06	PENSAMIENTO CREATIVO	Genericas
CG07	COMUNICACION EFECTIVA	Genericas
CG08	CONOCIMIENTO DEL ENTORNO	Genericas
CG09	TRABAJO EN EQUIPO	Genericas
RP01	CAPACIDAD DE ANALISIS	de Nivel o Rol
RP02	CAPACIDAD DE ORGANIZACION Y PLANIFICACION	de Nivel o Rol
RP03	IMPACTO EN LA TOMA DE DECISIONES	de Nivel o Rol
RP04	SENTIDO EMPRENDEDOR	de Nivel o Rol
RP05	RESPALDAR, NEGOCIAR Y EJECUTAR ROLES	de Nivel o Rol

Dirección de Capital Humano
Vicepresidencia de Organización y Recursos Humanos

Mapa de Competencias de un Empleado - Microsoft Internet Explorer

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Dirección http://161.196.190.29/gema/Mapas.htm

Vínculos Bancos Clubs Concursos Cursos Inglés Fotos y Posters Hints InfoGames Lyrics Music Información Periódicos, Cine y TV Postgrado Shopping

Determinación y Desarrollo de Competencias

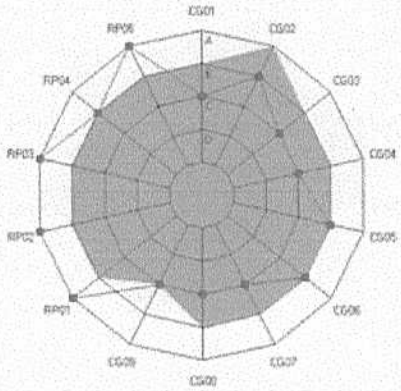
mapa personal planificación anual personal a la intranet
vista del área por empleados vista del área por competencias

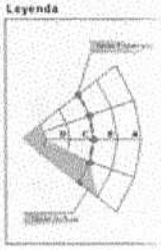
GRÁFICO DEL MAPA DE COMPETENCIAS

En esta página, **DDC.NET**, le presenta gráfica e individualmente el **Mapa de Competencias**. Aquí, podrá visualizar la representación del desempeño actual y esperado del empleado; las competencias se encuentran distribuidas a lo largo de la circunferencia. Para cada competencia se muestran: los 5 posibles niveles de desarrollo actual y la señal de brecha correspondiente a esa competencia.

Datos Personales

Carnet:	F950224
Nombre:	Aguera Aliaga, Rosa María
Cargo:	Supervisor de Procesos
Departamento:	Gerencia de Sistema de Negocios
Vicepresidencia:	Vicepresidencia de Operaciones
Fecha de Ingreso:	10/04/1995





Competencias correspondientes a su posición		
Codigo	**Nombre**	**Tipo de Competencia**
CG01	ADAPTABILIDAD	Genericas
CG02	ACTUACION ETICA	Genericas
CG03	IDENTIFICACION SUPERVISORIA	Genericas
CG04	ORIENTACION AL SERVICIO	Genericas
CG05	ORIENTACION AL LOGRO	Genericas
CG06	PENSAMIENTO CREATIVO	Genericas
CG07	COMUNICACION EFECTIVA	Genericas
CG08	CONOCIMIENTO DEL ENTORNO	Genericas
CG09	TRABAJO EN EQUIPO	Genericas
RP01	CAPACIDAD DE ANALISIS	de Nivel o Rol
RP02	CAPACIDAD DE ORGANIZACION Y PLANIFICACION	de Nivel o Rol
RP03	IMPACTO EN LA TOMA DE DECISIONES	de Nivel o Rol
RP04	SENTIDO EMPRENDEDOR	de Nivel o Rol
RP05	RESPALDAR, NEGOCIAR Y EJECUTAR ROLES	de Nivel o Rol

Dirección de Capital Humano
Vicepresidencia de Organización y Recursos Humanos

Listo Internet

Mapa de Competencias de un Empleado - Microsoft Internet Explorer

Determinación y Desarrollo de Competencias

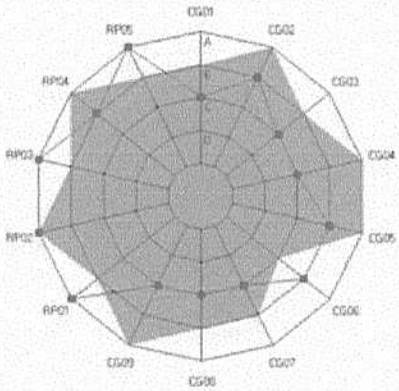
mapa personal | planificación anual personal | a la intranet
vista del área por empleados | vista del área por competencias

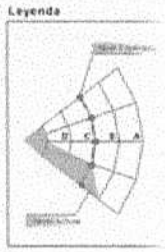
GRÁFICO DEL MAPA DE COMPETENCIAS

En esta página, **DDC.NET**, le presenta gráfica e individualmente el **Mapa de Competencias**. Aquí, podrá visualizar la representación del desempeño actual y esperado del empleado; las competencias se encuentran distribuidas a lo largo de la circunferencia. Para cada competencia se muestran: los 5 posibles niveles de desarrollo actual y la señal de brecha correspondiente a esa competencia.

Datos Personales

Carnet:	F960050
Nombre:	Bonilla Rincón, Simén Rubén
Cargo:	Supervisor de Redes Lan
Departamento:	Gerencia de Soporte Técnico
Vicepresidencia:	Vicepresidencia de Operaciones
Fecha de Ingreso:	18/02/1996





Competencias correspondientes a su posición		
Codigo	**Nombre**	**Tipo de Competencia**
CG01	ADAPTABILIDAD	Genericas
CG02	ACTUACION ETICA	Genericas
CG03	IDENTIFICACION SUPERVISORIA	Genericas
CG04	ORIENTACION AL SERVICIO	Genericas
CG05	ORIENTACION AL LOGRO	Genericas
CG06	PENSAMIENTO CREATIVO	Genericas
CG07	COMUNICACION EFECTIVA	Genericas
CG08	CONOCIMIENTO DEL ENTORNO	Genericas
CG09	TRABAJO EN EQUIPO	Genericas
RP01	CAPACIDAD DE ANALISIS	de Nivel o Rol
RP02	CAPACIDAD DE ORGANIZACION Y PLANIFICACION	de Nivel o Rol
RP03	IMPACTO EN LA TOMA DE DECISIONES	de Nivel o Rol
RP04	SENTIDO EMPRENDEDOR	de Nivel o Rol
RP05	RESPALDAR, NEGOCIAR Y EJECUTAR ROLES	de Nivel o Rol

Dirección de Capital Humano
Vicepresidencia de Organización y Recursos Humanos

Mapa de Competencias de un Empleado - Microsoft Internet Explorer

Determinación y Desarrollo de Competencias

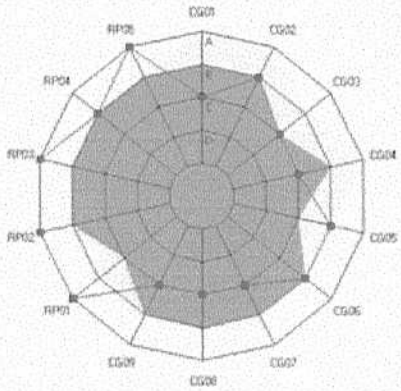
mapa personal | planificación anual personal | a la intranet
vista del área por empleados | vista del área por competencias

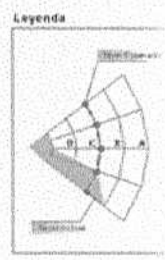
GRÁFICO DEL MAPA DE COMPETENCIAS

En esta página, **DDC.NET**, le presenta gráfica e individualmente el **Mapa de Competencias**. Aquí, podrá visualizar la representación del desempeño actual y esperado del empleado; las competencias se encuentran distribuidas a lo largo de la circunferencia. Para cada competencia se muestran: los 5 posibles niveles de desarrollo actual y la señal de brecha correspondiente a esa competencia.

Datos Personales

Carnet:	F940040
Nombre:	Salcedo López, Manuel Vicente
Cargo:	Supervisor de Soporte Técnico y Telefonía
Departamento:	Gerencia de Soporte Técnico
Vicepresidencia:	Vicepresidencia de Operaciones
Fecha de Ingreso:	23/05/1994





Competencias correspondientes a su posición		
Código	Nombre	Tipo de Competencia
CG01	ADAPTABILIDAD	Genericas
CG02	ACTUACION ETICA	Genericas
CG03	IDENTIFICACION SUPERVISORIA	Genericas
CG04	ORIENTACION AL SERVICIO	Genericas
CG05	ORIENTACION AL LOGRO	Genericas
CG06	PENSAMIENTO CREATIVO	Genericas
CG07	COMUNICACION EFECTIVA	Genericas
CG08	CONOCIMIENTO DEL ENTORNO	Genericas
CG09	TRABAJO EN EQUIPO	Genericas
RP01	CAPACIDAD DE ANALISIS	de Nivel o Rol
RP02	CAPACIDAD DE ORGANIZACION Y PLANIFICACION	de Nivel o Rol
RP03	IMPACTO EN LA TOMA DE DECISIONES	de Nivel o Rol
RP04	SENTIDO EMPRENDEDOR	de Nivel o Rol
RP05	RESPALDAR, NEGOCIAR Y EJECUTAR ROLES	de Nivel o Rol

Dirección de Capital Humano
Vicepresidencia de Organización y Recursos Humanos

Mapa de Competencias de un Empleado - Microsoft Internet Explorer

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Dirección http://161.196.198.29/gema/Mapas.htm

Vínculos Bancos Clubs Concursos Cursos Inglés Fotos y Posters Hints InfoGames Lyrics Music Información Periódicos, Cine y TV Postgrado Shopping

Determinación y Desarrollo de Competencias

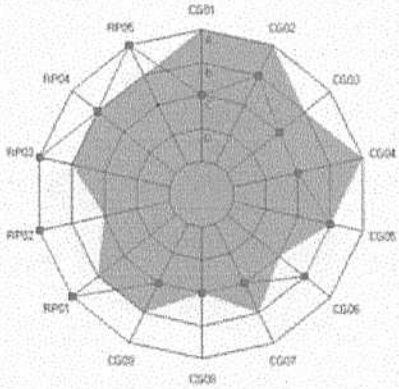
mapa personal planificación anual personal a la intranet
vista del área por empleados vista del área por competencias

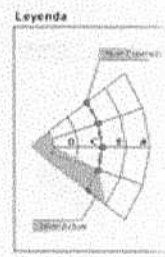
GRÁFICO DEL MAPA DE COMPETENCIAS

En esta página, **DDC.NET**, le presenta gráfica e individualmente el **Mapa de Competencias**. Aquí, podrá visualizar la representación del desempeño actual y esperado del empleado; las competencias se encuentran distribuidas a lo largo de la circunferencia. Para cada competencia se muestran: los 5 posibles niveles de desarrollo actual y la señal de brecha correspondiente a esa competencia.

Datos Personales

Carnet:	F980126
Nombre:	Hualde Santafé, Virginia María
Cargo:	Supervisor de Base de Datos
Departamento:	Gerencia de Información Corporativa
Vicepresidencia:	Vicepresidencia de Operaciones
Fecha de Ingreso:	05/12/1998





Competencias correspondientes a su posición		
Codigo	**Nombre**	**Tipo de Competencia**
CG01	ADAPTABILIDAD	Genericas
CG02	ACTUACION ETICA	Genericas
CG03	IDENTIFICACION SUPERVISORIA	Genericas
CG04	ORIENTACION AL SERVICIO	Genericas
CG05	ORIENTACION AL LOGRO	Genericas
CG06	PENSAMIENTO CREATIVO	Genericas
CG07	COMUNICACION EFECTIVA	Genericas
CG08	CONOCIMIENTO DEL ENTORNO	Genericas
CG09	TRABAJO EN EQUIPO	Genericas
RP01	CAPACIDAD DE ANALISIS	de Nivel o Rol
RP02	CAPACIDAD DE ORGANIZACION Y PLANIFICACION	de Nivel o Rol
RP03	IMPACTO EN LA TOMA DE DECISIONES	de Nivel o Rol
RP04	SENTIDO EMPRENDEDOR	de Nivel o Rol
RP05	RESPALDAR, NEGOCIAR Y EJECUTAR ROLES	de Nivel o Rol

Dirección de Capital Humano
Vicepresidencia de Organización y Recursos Humanos

Listo Internet

Mapa de Competencias de un Empleado - Microsoft Internet Explorer

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Dirección http://161.196.190.29/gema/Mapas.htm

Vínculos Bancos Clubs Concursos Cursos Inglés Fotos y Posters Hotels Info Games Lyrics Music Información Periódicos, Cine y TV Portugués Shopping

Determinación y Desarrollo de Competencias

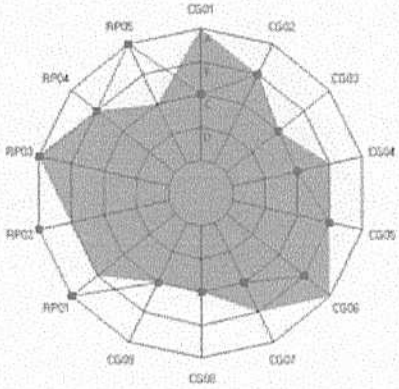
mapa personal planificación anual personal a la intranet
vista del área por empleados vista del área por competencias

GRÁFICO DEL MAPA DE COMPETENCIAS

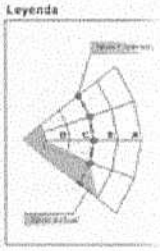
En esta página, **DDC.NET**, le presenta gráfica e individualmente el **Mapa de Competencias**. Aquí, podrá visualizar la representación del desempeño actual y esperado del empleado; las competencias se encuentran distribuidas a lo largo de la circunferencia. Para cada competencia se muestran: los 5 posibles niveles de desarrollo actual y la señal de brecha correspondiente a esa competencia.

Datos Personales

Carnet:	5940113
Nombre:	Lucas Guilarte, Yuraima Coromoto
Cargo:	Supervisor de Tecnología de Fraude
Departamento:	Gerencia de Sistema de Negocios
Vicepresidencia:	Vicepresidencia de Operaciones
Fecha de Ingreso:	05/08/1994



Leyenda



Competencias correspondientes a su posición		
Codigo	Nombre	Tipo de Competencia
CG01	ADAPTABILIDAD	Genericas
CG02	ACTUACION ETICA	Genericas
CG03	IDENTIFICACION SUPERVISORIA	Genericas
CG04	ORIENTACION AL SERVICIO	Genericas
CG05	ORIENTACION AL LOGRO	Genericas
CG06	PENSAMIENTO CREATIVO	Genericas
CG07	COMUNICACION EFECTIVA	Genericas
CG08	CONOCIMIENTO DEL ENTORNO	Genericas
CG09	TRABAJO EN EQUIPO	Genericas
RP01	CAPACIDAD DE ANALISIS	de Nivel o Rol
RP02	CAPACIDAD DE ORGANIZACION Y PLANIFICACION	de Nivel o Rol
RP03	IMPACTO EN LA TOMA DE DECISIONES	de Nivel o Rol
RP04	SENTIDO EMPRENDEDOR	de Nivel o Rol
RP05	RESPALDAR, NEGOCIAR Y EJECUTAR ROLES	de Nivel o Rol

Dirección de Capital Humano
Vicepresidencia de Organización y Recursos Humanos

Listo Internet

Determinación y Desarrollo de Competencias

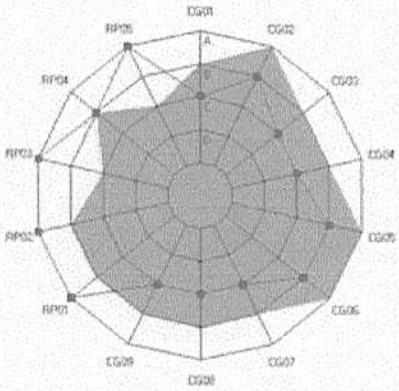
mapa personal | planificación anual personal | a la intranet
vista del área por empleados | vista del área por competencias

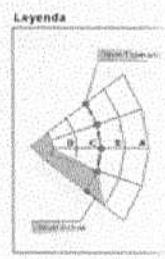
GRÁFICO DEL MAPA DE COMPETENCIAS

En esta página, **DDC.NET**, le presenta gráfica e individualmente el **Mapa de Competencias**. Aquí, podrá visualizar la representación del desempeño actual y esperado del empleado; las competencias se encuentran distribuidas a lo largo de la circunferencia. Para cada competencia se muestran: los 5 posibles niveles de desarrollo actual y la señal de brecha correspondiente a esa competencia.

Datos Personales

Carnet:	F970372
Nombre:	Vázquez Cordovés, Yun
Cargo:	Supervisor de Interconexión
Departamento:	Gerencia de Redes Operacionales
Vicepresidencia:	Vicepresidencia de Operaciones
Fecha de Ingreso:	21/09/1997





Competencias correspondientes a su posición		
Código	Nombre	Tipo de Competencia
CG01	ADAPTABILIDAD	Genericas
CG02	ACTUACION ETICA	Genericas
CG03	IDENTIFICACION SUPERVISORIA	Genericas
CG04	ORIENTACION AL SERVICIO	Genericas
CG05	ORIENTACION AL LOGRO	Genericas
CG06	PENSAMIENTO CREATIVO	Genericas
CG07	COMUNICACION EFECTIVA	Genericas
CG08	CONOCIMIENTO DEL ENTORNO	Genericas
CG09	TRABAJO EN EQUIPO	Genericas
RP01	CAPACIDAD DE ANALISIS	de Nivel o Rol
RP02	CAPACIDAD DE ORGANIZACION Y PLANIFICACION	de Nivel o Rol
RP03	IMPACTO EN LA TOMA DE DECISIONES	de Nivel o Rol
RP04	SENTIDO EMPRENDEDOR	de Nivel o Rol
RP05	RESPALDAR, NEGOCIAR Y EJECUTAR ROLES	de Nivel o Rol

Dirección de Capital Humano
Vicepresidencia de Organización y Recursos Humanos

Mapa de Competencias de un Empleado - Microsoft Internet Explorer

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Dirección http://161.196.198.29/gema/Mapas.htm

Vínculos Bancos Clubs Concursos Cursos Inglés Fotos y Posters Hints InfoGames Lunes Music Información Periódicos, Cine y TV Postgrado Shopping

Determinación y Desarrollo de Competencias

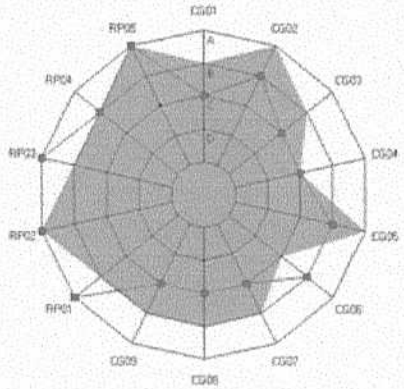
mapa personal planificación anual personal a la intranet
vista del área por empleados vista del área por competencias

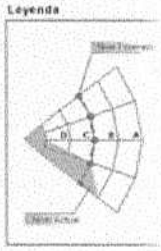
GRÁFICO DEL MAPA DE COMPETENCIAS

En esta página, **DDC.NET**, le presenta gráfica e individualmente el **Mapa de Competencias**. Aquí, podrá visualizar la representación del desempeño actual y esperado del empleado; las competencias se encuentran distribuidas a lo largo de la circunferencia. Para cada competencia se muestran: los 5 posibles niveles de desarrollo actual y la señal de brecha correspondiente a esa competencia.

Datos Personales

Carnet:	F970093
Nombre:	Lanza Rossi, María Donata
Cargo:	Supervisor de Procesos
Departamento:	Gerencia de Sistema de Negocios
Vicepresidencia:	Vicepresidencia de Operaciones
Fecha de Ingreso:	05/06/1997





Competencias correspondientes a su posición		
Código	Nombre	Tipo de Competencia
CG01	ADAPTABILIDAD	Genericas
CG02	ACTUACION ETICA	Genericas
CG03	IDENTIFICACION SUPERVISORIA	Genericas
CG04	ORIENTACION AL SERVICIO	Genericas
CG05	ORIENTACION AL LOGRO	Genericas
CG06	PENSAMIENTO CREATIVO	Genericas
CG07	COMUNICACION EFECTIVA	Genericas
CG08	CONOCIMIENTO DEL ENTORNO	Genericas
CG09	TRABAJO EN EQUIPO	Genericas
RP01	CAPACIDAD DE ANALISIS	de Nivel o Rol
RP02	CAPACIDAD DE ORGANIZACION Y PLANIFICACION	de Nivel o Rol
RP03	IMPACTO EN LA TOMA DE DECISIONES	de Nivel o Rol
RP04	SENTIDO EMPRENDEDOR	de Nivel o Rol
RP05	RESPALDAR, NEGOCIAR Y EJECUTAR ROLES	de Nivel o Rol

Dirección de Capital Humano
Vicepresidencia de Organización y Recursos Humanos

Listo Internet

Mapa de Competencias de un Empleado - Microsoft Internet Explorer

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Dirección http://161.196.190.29/gema/Mapas.htm

Determinación y Desarrollo de Competencias

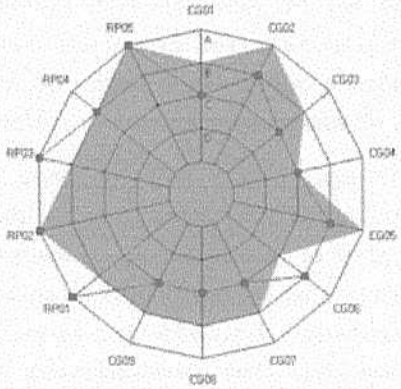
mapa personal | planificación actual personal | a la intranet
vista del área por empleados | vista del área por competencias

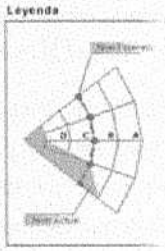
GRÁFICO DEL MAPA DE COMPETENCIAS

En esta página, **DDC.NET**, le presenta gráfica e individualmente el **Mapa de Competencias**. Aquí, podrá visualizar la representación del desempeño actual y esperado del empleado; las competencias se encuentran distribuidas a lo largo de la circunferencia. Para cada competencia se muestran: los 5 posibles niveles de desarrollo actual y la señal de brecha correspondiente a esa competencia.

Datos Personales

Carnet:	F970093
Nombre:	Lanza Rossi, Maria Donata
Cargo:	Supervisor de Procesos
Departamento:	Gerencia de Sistema de Negocios
Vicepresidencia:	Vicepresidencia de Operaciones
Fecha de Ingreso:	05/06/1997





Competencias correspondientes a su posición		
Codigo	Nombre	Tipo de Competencia
CG01	ADAPTABILIDAD	Genericas
CG02	ACTUACION ETICA	Genericas
CG03	IDENTIFICACION SUPERVISORIA	Genericas
CG04	ORIENTACION AL SERVICIO	Genericas
CG05	ORIENTACION AL LOGRO	Genericas
CG06	PENSAMIENTO CREATIVO	Genericas
CG07	COMUNICACION EFECTIVA	Genericas
CG08	CONOCIMIENTO DEL ENTORNO	Genericas
CG09	TRABAJO EN EQUIPO	Genericas
RP01	CAPACIDAD DE ANALISIS	de Nivel o Rol
RP02	CAPACIDAD DE ORGANIZACION Y PLANIFICACION	de Nivel o Rol
RP03	IMPACTO EN LA TOMA DE DECISIONES	de Nivel o Rol
RP04	SENTIDO EMPRENDEDOR	de Nivel o Rol
RP05	RESPALDAR, NEGOCIAR Y EJECUTAR ROLES	de Nivel o Rol

Dirección de Capital Humano
Vicepresidencia de Organización y Recursos Humanos

Listo | Internet

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Uno de los principales objetivos de la implantación de competencias laborales en Movilnet, es ayudar a romper las inercias u obstáculos que hasta la fecha han inhibido el dinamismo en la capacitación de su personal. Esto cobra particular importancia donde hasta la fecha se había demostrado que la capacitación seguía siendo muy limitada en términos generales. Esto obedece en parte a los problemas que Movilnet enfrenta al poner en práctica programas de capacitación, a veces debido a que no saben cómo dirigirla en la forma más adecuada para los objetivos de la empresa, a veces también porque significan costos y además por el temor de que se conmueva toda la estructura de tabulación y remuneración.

La experiencia del proceso de Evaluación por Competencias como parte inicial al proyecto del Desarrollo por Competencia, parece confirmar que la introducción de las mismas ha puesto la capacitación en la agenda de las acciones. Aún los analistas más críticos reconocen que el tema de las normas de competencia ha ayudado a las organizaciones a dar mayor importancia y un perfil más claro a la capacitación. « Es útil toda iniciativa que tiene como efecto alentar la discusión y que conduce a la decisión de educar y capacitar en las organizaciones de trabajo.» (Hamlin, Stewart, 1993).

La principal característica de la capacitación por competencias que Movilnet ha querido implantar, es su orientación a la práctica por una parte y la posibilidad de una inserción casi natural y continua en la vida productiva de la persona. El hecho de que la competencia significa resolver un problema o alcanzar un resultado, convierte el perfil de la persona en una enseñanza integral, al mezclarse en el problema los conocimientos generales, los conocimientos profesionales y la experiencia en el trabajo, áreas que tradicionalmente estaban separadas.

El enfoque de enseñanza por competencias se combina muy bien con la formación por alternancia, que propone el ir y venir entre el adiestramiento y las actividades laborales. Esto respondería a uno de los problemas de capacitación que Movilnet presenta, que es la actualización de los trabajadores capacitados. Permite también responder mejor, como empresa, a las expectativas de los trabajadores en materia de remuneración ante las competencias alcanzadas.

Otra característica que Movilnet en su plan de enseñanza puede aplicar a partir de ahora, es la posibilidad de una enseñanza individualizada y el avance modular, lo que permite al individuo acoplar mejor sus atributos y capacidades personales con las necesidades de formación. También las pruebas son más estimulantes porque el estándar que se tiene que alcanzar no es un secreto sino que lo sabe la persona de antemano y esto dirige sus esfuerzos de aprendizaje.

Es importante destacar que el plan comunicacional de toda intervención es pieza angular para el éxito de la implantación del Desarrollo por Competencias, ya que es la información bien gerenciada la que minimiza hasta el grado que se requiera, el rechazo

al cambio que genera cualquier nueva filosofía de trabajo que se implante en una empresa.

Gracias a la Tecnología este tipo de intervenciones cubre lo esperado, ya que la rapidez con que se pueden observar los resultados y realizar sus análisis pertinentes, brinda la ventaja de obtener resultados confiables en un corto tiempo, evitando así la desactualización de la información.

Es importante la participación constante de la alta gerencia en cualquier proyecto de cambio, como lo es el Desarrollo por Competencias, ya que son piezas impulsadoras y motivadoras para el mismo.

Entre los resultados obtenidos por el proceso de evaluación podemos concluir lo siguiente:

- Para la Competencia genérica 1 Adaptabilidad, el promedio de las personas encuestadas obtuvo B cono mapa real cuando el esperado era C, lo que nos dice que el personal de la Dirección de Soporte Operacional y Sistemas es flexible y adaptable.
- Para la competencia Genérica 2 Actuación Ética, el promedio de las personas encuestadas obtuvo B en su mapa Real, cuando se esperaba de ellos B, por lo que el personal de la dirección debe mantear esta competencia con cursos que la refuerce continuamente.
- Para la Competencia Genérica 3 Identificación Supervisoria, el promedio de las personas encuestadas obtuvo B, cuando se esperaba de ellos C, por lo que el personal posee un buen nivel de Identificación Supervisoria.
- Para la Competencia Genérica 4 Orientación al Servicio, el promedio de las personas encuestadas obtuvo B, cuando se esperaba de ellos C, por lo que el personal posee un buen nivel de Orientación al Servicio.
- Para la Competencia Genérica 5 Identificación Logro, el promedio de las personas encuestadas obtuvo B, cuando se esperaba de ellos B, por lo que el personal posee el Nivel esperado de Identificación Supervisoria por lo que hay que aplicar un plan de entrenamiento para mantener vigente esta competencia.
- Para la Competencia Genérica 6 Pensamiento Creativo, el promedio de las personas encuestadas obtuvo B, cuando se esperaba de ellos C, por lo que el personal posee un buen nivel de Pensamiento Creativo.
- Para la Competencia Genérica 7 Comunicación Efectiva, el promedio de las personas encuestadas obtuvo B, cuando se esperaba de ellos B, por lo que el personal posee un buen nivel de Comunicación Efectiva, teniendo que aplicar un plan de entreamiento para mantener vigente esta competencia..

- Para la Competencia Genérica 8 Conocimiento del Entorno, el promedio de las personas encuestadas obtuvo B, cuando se esperaba de ellos B, por lo que el personal posee un buen nivel de Conocimiento del Entorno.
- Para la Competencia Genérica 9 Trabajo en Equipo, el promedio de las personas encuestadas obtuvo B, cuando se esperaba de ellos B, por lo que el personal posee un buen nivel de Trabajo en Equipo.
- Para la Competencia de Rol 1, Capacidad de Análisis, el promedio de las personas encuestadas obtuvo B, cuando se esperaba de ellos A, por lo que hay que trabajar en un buen plan de entrenamiento para desarrollar esta competencia.
- Para la Competencia de Rol 2, Capacidad de planificación y organización, el promedio de las personas encuestadas obtuvo B, cuando se esperaba de ellos A, por lo que hay que trabajar en un buen plan de entrenamiento para desarrollar esta competencia.
- Para la Competencia de Rol 3, Impacto en la Toma de Decisiones, el promedio de las personas encuestadas obtuvo B, cuando se esperaba de ellos A, por lo que hay que trabajar en un buen plan de entrenamiento para desarrollar esta competencia.
- Para la Competencia de Rol 4, Sentido Emprendedor, el promedio de las personas encuestadas obtuvo B, cuando se esperaba de ellos B, por lo que hay que aplicar un plan para reforzar dicha competencia.
- Para la Competencia de Rol 5, Respaldar, Ejecutar y negociar Roles, el promedio de las personas encuestadas obtuvo B, cuando se esperaba de ellos A, por lo que hay que trabajar en un buen plan de entrenamiento para desarrollar esta competencia.

En conclusión general de los resultados se puede decir que a los empleados de la Dirección de soporte operacional y sistemas se les debe aplicar y diseñar un plan de entrenamiento para desarrollar mas sus competencias de roles y algunas específicas generales

Como Recomendaciones para el área de Recursos humanos de Movilnet:

Considerando los modelos de competencias definidos, validados y aprobados por la empresa, los asesores y Recursos Humanos, configuran las áreas de esta función que serán integradas a través de las competencias. Las acciones básicas a seguir por área son:

1. Planificación y Evaluación del Desempeño: Permite gestionar todo el proceso de mejoramiento del desempeño, considerando el diagnóstico de competencias, la gestión de los objetivos individuales y la evaluación del potencial
    a. Seleccionar y/o desarrollar los métodos de evaluación.

b. Entrenar a los supervisores en los métodos de evaluación.

c. Diagnósticar las competencias y evaluar los resultados de los empleados en el desempeño de su trabajo.

d. Preparar la Guía Administrativa y el material de apoyo del proceso de evaluación del desempeño.

2. Compensación: Permite administrar las modalidades mediante las cuales la empresa paga a sus empleados, en términos de equidad interna, competitividad en el mercado de trabajo y justicia. Identificar o definir los elementos clave de compensación:

   a. Mercado.

   b. Competencias
   Resultados.

   c. Determinar y ponderar los porcentajes relativos de pago asociados al elemento clave.

   d. Evaluar la situación remunerativa actual de la población y revisar los diferentes escenarios de política salarial.

   e. Preparar documento guía para la administración de la política de compensación y su integración a la política de pago actual.

3. Entrenamiento y Desarrollo: Permite la planificación y gestión de las intervenciones de entrenamiento y desarrollo diseñadas para incrementar y/o mantener las competencias de la gente, y hacer seguimiento al aprovechamiento de esas intervenciones y controlar los costos asociados.

   a. Diseñar los programas de intervención de Entrenamiento y Desarrollo, para incrementar y/o mantener las competencias de la gente.

   b. Preparar a los supervisores a formular e implementar planes de desarrollo a corto-mediano plazo.

   c. Preparar la Guía Administrativa y el material de apoyo del proceso de Entrenamiento y Desarrollo.

4. Reclutamiento y Selección: Permite la valoración adecuada de los candidatos al puesto, utilizando como base las competencias y experiencia de los candidatos y las que requiere el puesto para ser realizado de manera excelente.

   a. Seleccionar y/o desarrollar los métodos de evaluación.

   b. Entrenar a los supervisores en los métodos de evaluación.

   c. Evaluar las competencias de los candidatos a los puestos.

   d. Validar el sistema de selección.

e. Desarrollar una base de datos y de personal y un sistema de adecuación basado en competencias.

f. Preparar la Guía Administrativa y el material de apoyo del proceso de Reclutamiento y Selección.

5. Planificación Estratégica de Recursos Humanos: Permite el desarrollo de un Programa para administrar la progresión y compensación de la población target.

a. Diseñar y preparar los procedimientos, instructivos y formatos de los sistemas de apoyo al Programa y sus respectivos módulos, con base a los productos obtenidos en los pasos ya cumplidos.

BIBLIOGRAFÍA

- Burke, W. Warner
  Desarrollo Organizacional: Punto de Vista Normativo
  Addison-Wesley Iberoamericana,1998

- Dubois, David D.:
  The Competency Case Book,
  HRD Press, 1998.

- Dubois, David D.:
  Competency-Based Performance Improvement : A Strategy for Organizational Change
  HRD Press, 1998.

- Franch & Bell
  Desarrollo Organizaconal
  Prentice Hall, 1995

- Goleman, Daniel P.:
  La Inteligencia Emocional en la Empresa,
  Javier Vergara Edit., Grupo Z, 1999.

- Green, Paul C.:
  Building Robust Competencies : Linking Human Resource Systems to Organizational Strategies,
  Jossey-Bass, 1999.

- Kamp, Di
  Aprenda a Evaluar el Rendimiento de sus Empleados
  Gestión 2000 S.A., 2000

- Lucia, Anntoinette D. / Lepsinger, Richard:
  The Art and Science of Competency Models: Pinpointing Critical Success Factors in Organizations,
  Jossey-Bass, 1999.

- Pérez Gorostegui Eduardo & Rodrigo Moya, Beatriz
  Desarrollo y Evaluación de Recursos Humanos
  Edisiones Pirámides S.A., 1998

- Spencer, Lyle M., Jr. / Spencer, Signe (Contribución):
  Competence at Work : Models for Superior Performance

John Wiley & Son Ltd, 1993.

- Sredl, Henry J. / Rothwell, William J.:
  Professional Training Roles & Competencies,
  HRD Press, Volumen 1 y 2, 1987.

- Wood, Robert / Wood, Tim / Payne, Tim:
  Competency-Based Recruitment and Selection (The Wiley Series in Strategic Human Resource Management)
  John Wiley & Son Ltd, 1998.

Intervención para la Implantaciór del Modelo de Desarrollo por Competencias para Movilnet

ANEXO 1

Elaborado por:
Juan Carlos González

COMPETENCIAS

BASE DE UNA RED ORGANIZACIONAL DE ALTO DESEMPEÑO

MOVILNET
Filial de CANTV

CONTENIDO DE LA PRESENTACIÓN

I.- ¿PARA QUÉ UN MODELO DE COMPETENCIAS?

II.- ESTRUCTURA DEL MODELO DE COMPETENCIAS DE MOVILNET

III.- PROCESO DE CONSTRUCIÓN Y VALIDACIÓN DEL MODELO

IV.- PUESTA EN MARCHA DEL MODELO

V.- PROCESO DE DETERMINACIÓN DE MAPAS

I.- ¿PARA QUÉ UN MODELO DE COMPETENCIAS?

1.1. ¿QUÉ SON COMPETENCIAS?

1.2. DIFERENCIAS ENTRE EL MODELO DE COMPETENCIAS Y LOS ENFOQUES TRADICIONALES

1.3. VENTAJAS Y BENEFICIOS DE UN MODELO DE COMPETENCIAS

1.4. ¿QUÉ NOS PERMITIRÁ LOGRAR EL MODELO?

1.1.- ¿QUÉ SON COMPETENCIAS?

SON LOS CONOCIMIENTOS, HABILIDADES, DESTREZAS Y EXPERIENCIAS QUE ESTÁN CONECTADAS AL COMPORTAMIENTO DE ALTO DESEMPEÑO DE LA GENTE DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES Y QUE DEBEN SER ADQUIRIDAS, USADAS, DESARROLLADAS Y COMPARTIDAS PARA PODER COMPETIR EN UN MERCADO ESPECÍFICO.

1.2.- DIFERENCIAS ENTRE EL MODELO DE COMPETENCIAS Y LOS ENFOQUES TRADICIONALES

ENFOQUE TRADICIONAL	MODELO DE COMPETENCIAS
1. ENFOQUE EN EL CARGO	1. ENFOQUE EN LA PERSONA
2. NO ES PREDICTIVO	2. ES PREDICTIVO (CONTEXTO)
3. BASE EN EL AZAR Y EL PROMEDIO	3. BASE EN EL ALTO DESEMPEÑO
4. ENFOCA EL QUÉ DEL TRABAJO	4. ENFOCA EL QUÉ Y EL CÓMO
5. TAREAS SEPARADAS	5. DESEMPEÑO Y RELACIÓN DE TAREAS CON HABILIDADES, CONOCIMIENTOS, ETC.

1.2.- DIFERENCIAS ENTRE EL MODELO DE COMPETENCIAS Y LOS ENFOQUES TRADICIONALES

ENFOQUE TRADICIONAL	MODELO DE COMPETENCIAS
6. ORGANIZACIÓN SEGMENTADA	6. SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO
7. INDEPENDIENTE DE LA CULTURA Y VALORES DE LA EMPRESA	7. PERMITE INTEGRAR VALORES
8. DETIENE EL DESARROLLO	8. PROMUEVE EL DESARROLLO
9. POCO SENSIBLE A LOS CAMBIOS DEL ENTORNO	9. SENSIBLE A LOS CAMBIOS DEL ENTORNO
10. ADECUADO PARA TRABAJOS DE BAJA DESTREZA	10. ADECUADO PARA TRABAJOS DE ALTA DESTREZA

1.3.- VENTAJAS Y BENEFICIOS DE UN MODELO DE COMPETENCIAS

✓DISTINGUIR A LOS EMPLEADOS DE ALTO DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS CON DESEMPEÑO PROMEDIO

✓ALINEAR LOS SISTEMAS DE RRHH DE: CAPTACIÓN, ADIESTRAMIENTO, PLANIFICACIÓN DE CARRERA Y DE SUCESIÓN, EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO, COMPENSACIÓN E INCENTIVOS Y DISEÑO Y ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

✓FOCALIZAR A LA PERSONA Y SU DESARROLLO DENTRO DE LA EMPRESA PARA GENERAR CAPACIDADES ORGANIZACIONALES

✓DISCRIMINAR Y REFORZAR LAS CONDUCTAS DE ÉXITO (EL CÓMO) PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS Y CUMPLIR CON RESPONSABILIDADES (EL QUÉ)

✓OFRECER A NUESTRA GENTE OPORTUNIDADES DE SER EMPLEABLES Y AGREGAR VALOR AL NEGOCIO

1.4.- ¿QUÉ NOS PERMITIRÁ LOGRAR EL MODELO?

✓SER LÍDERES EN COSTOS, SERVICIOS Y TECNOLOGÍA

✓SUPERAR A NUESTROS COMPETIDORES, OFRECIENDO SOLUCIONES DE COMUNICACIÓN QUE SE ADAPTEN A LAS NECESIDADES DEL MERCADO

✓ESTAR PREPARADOS PARA CAMBIAR RÁPIDAMENTE Y PARA BENEFICIARNOS DE LOS CAMBIOS EN EL ENTORNO

✓GERENCIAR TODOS LOS ASPECTOS DEL ALTO DESEMPEÑO HUMANO

✓OFRECER A NUESTRA GENTE OPORTUNIDADES DE SER EMPLEABLES Y AGREGAR VALOR AL NEGOCIO

II.- ESTRUCTURA DEL MODELO DE COMPETENCIAS DE MOVILNET

2.1. ESTRUCTURA DEL MODELO

2.2. ROLES Y ÁREAS DE DESEMPEÑO

2.3. INDICADORES

2.4. NIVELES DE PROFUNDIDAD DE LAS COMPETENCIAS

2.5. MAPA REAL Y MAPA ESPERADO

2.1.- ESTRUCTURA DEL MODELO

COMPETENCIAS MOVILNET

C. GENÉRICAS

Se derivan de los Valores Movilnet. Representan las habilidades, destrezas, conocimientos y actitudes diferenciadoras del alto desempeño, genéricas y presentes en todos nuestros empleados.

C. DE ROL

Se derivan de la agrupación de resultados e impacto de los diferentes cargos. Representan las habilidades, destrezas, conocimientos y actitudes diferenciadoras del alto desempeño de un rol específico.

- ✓ Apoyo
- ✓ Gerencial
- ✓ Profesional
- ✓ Ejecutivo

C. FUNCIONALES

Se derivan de un proceso de definición con cada área en particular. Representan las habilidades, métodos, conocimientos técnicos de alto desempeño en un área específica.

- ✓ Ocho áreas funcionales de Movilnet

CUATRO NIVELES DE DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS

2.2.- ROLES Y ÁREAS DE DESEMPEÑO

ROL DE APOYO:

ESTE ROL OPERA, EJECUTA, DA SOPORTE, ASISTE, TIENE RESPONSABILIDAD SOBRE TAREAS CLERICALES O ACTIVIDADES DIARIAS. RESUELVE PROBLEMAS DE UN NIVEL DE COMPLEJIDAD SIMPLE, PREPARA REPORTES, ATIENDE AL CLIENTE Y TIENE PREPARACIÓN TÉCNICA.

COMPRENDE CARGOS COMO MOTORIZADOS, EJECUTIVOS DE SERVICIOS INTEGRALES AL CLIENTE, TÉCNICOS DE TELECOMUNICACIONES I, ETC.

ROL PROFESIONAL:

ESTE ROL TOMA EN CUENTA EL ANÁLISIS INICIAL DE PROYECTOS, LA COORDINACIÓN TÉCNICA, LAS HABILIDADES ADMINISTRATIVAS BÁSICAS, EL MANEJO DE GRUPOS, EL CONTROL DE SOPORTE DE UN ÁREA, LA CONSOLIDACIÓN DE REPORTES, LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS ESPECÍFICOS, EL ANÁLISIS PROFUNDO DE CIERTOS ASPECTOS, ASUME EL ROL DE LÍDER DE PROYECTOS Y TIENE LA EXPERTICIA TÉCNICA NECESARIA.

COMPRENDE CARGOS COMO INGENIEROS DE TELECOMUNICACIONES, SUPERVISORES, ESPECIALISTAS, ETC.

2.2.- ROLES Y ÁREAS DE DESEMPEÑO

ROL GERENCIAL

ESTE ROL ES LÍDER DE ÁREA, POSEE EXPERTICIA CORPORATIVA, ES RESPONSABLE DE UN ÁREA ORGANIZACIONAL, REALIZA ANÁLISIS PROFUNDOS DE PROBLEMAS COMPLEJOS, POSEE CONOCIMIENTOS EN DETALLE DE UN ÁREA PROFESIONAL, EXPERTICIA TÉCNICA VARIADA, REALIZA SUPERVISIÓN DE DIFERENTES PROYECTOS, IMPLEMENTA EJECUCIÓN TÁCTICA, CONTROL Y SEGUIMIENTO A COMUNICACIONES.
COMPRENDE CARGOS GERENCIALES.

ROL EJECUTIVO

ESTE ROL DISEÑA ESTRATEGIAS, ES VISIONARIO, ES RESPONSABLE POR UNIDADES COMPLEJAS DEL NEGOCIO, DEFINE NEGOCIOS, SINTETIZA REPORTES, INTEGRA FUNCIONES Y ÁREAS, REALIZA ANÁLISIS PROFUNDOS DE LA EMPRESA, SUPERVISA PLANES Y TÁCTICAS.
COMPRENDE AL PRESIDENTE, VICEPRESIDENTES Y DIRECTORES.

2.3.- INDICADORES

DEFINICIÓN:

SON EVIDENCIAS, HECHOS, TAREAS, ACTIVIDADES, CONDUCTAS, ACTUACIONES Y EXPERIENCIAS, QUE DEMUESTRAN O GUÍAN LA OBSERVACIÓN DE UNA O VARIAS COMPETENCIAS.

CARACTERÍSTICAS:

- **PUEDEN SER SIMPLES O COMPLEJOS**
- **VARÍAN SEGÚN LA PROFUNDIDAD EN QUE SE ENCUENTRA LA COMPETENCIA (NIVEL A, B, C Y D)**
- **SE USAN PARA EXPLORAR, DETERMINAR Y DETECTAR LAS COMPETENCIAS**
- **SU PRESENCIA ES NECESARIA PARA INFERIR LA COMPETENCIA Y SE PUEDEN OBSERVAR U OBTENER A TRAVÉS DE LA ENTREVISTA DE EVENTOS CONDUCTUALES**

2.4.- NIVELES DE PROFUNDIDAD DE LAS COMPETENCIAS

NIVEL D

***APRENDIZAJE*: ADQUISICIÓN DE CONOCIMIENTOS Y CONCEPTOS BÁSICOS DE LA COMPETENCIA.**

***CONSCIENCIA DE LA COMPETENCIA*: NIVEL INICIAL.**

***EJECUCIÓN*: PROMEDIO.**

EJEMPLOS:

1.- CONOCE LAS OPERACIONES BÁSICAS NUMÉRICAS. SABE LEER TABLAS Y REPRESENTACIONES GRÁFICAS. REALIZA ENCUESTAS (C. FUNCIONAL MERCADEO)

2.- DEMUESTRA RESPETO POR OTROS MIEMBROS Y VISITANTES DE LA ORGANIZACIÓN (C. GENÉRICA: ADAPTABILIDAD)

3.- NO INTERRUMPE INNECESARIAMENTE UNA CONVERSACIÓN (C. GENÉRICA: COMUNICACIÓN EFECTIVA)

2.4.- NIVELES DE PROFUNDIDAD DE LAS COMPETENCIAS

NIVEL C

***APRENDIZAJE*: INTEGRA CONCEPTOS.**

***CONSCIENCIA DE LA COMPETENCIA*: NIVEL MEDIO.**

***EJECUCIÓN*: SUPERA EL PROMEDIO. UTILIZA LA COMPETENCIA.**

EJEMPLOS:

1.- SABE REGISTRAR ADECUADAMENTE DATA NUMÉRICA AGRUPÁNDOLA Y CONSTRUYENDO DISTRIBUCIONES QUE REPRESENTAN LA REALIDAD DE UNA MARCA. CONOCE Y UTILIZA MEDIDA ESTADÍSTICAS DESCRIPTIVAS E INFERENCIALES (C. FUNCIONAL MERCADEO)

2.- RECTIFICA CUANDO COMPRENDE QUE ESTÁ DEFENDIENDO UNA POSTURA EQUIVOCADA (C. GENÉRICA: ADAPTABILIDAD)

3.- EMITE MENSAJES ADECUANDO EL LENGUAJE AL PÚBLICO O PERSONA AL CUAL VA DIRIGIDO (C. GENÉRICA: COMUNICACIÓN EFECTIVA)

2.4.- NIVELES DE PROFUNDIDAD DE LAS COMPETENCIAS

NIVEL B

***APRENDIZAJE*:AUTOCRÍTICA Y POTENCIACIÓN DEL PROPIO APRENDIZAJE.**

***CONSCIENCIA DE LA COMPETENCIA*: NIVEL SUPERIOR.**

***EJECUCIÓN*: EXCELENTE.**

EJEMPLOS:

1.- REALIZA PROYECCIONES DE ESCENARIOS POSIBLES PARA AFIANZAR EL NEGOCIO EN UN SEGMENTO DEL MERCADO. DESARROLLA ACCIONES PARA REALIZAR ESTUDIOS DE MERCADO (C. FUNCIONAL MERCADEO)

2.- VALORA LAS DIFERENCIAS INDIVIDUALES Y CULTURALES EN LOS OTROS, APROVECHÁNDOLAS PARA AGREGAR VALOR A LA ORGANIZACIÓN (C. GENÉRICA: ADAPTABILIDAD)

3.- ELABORA, DISEÑA Y REDACTA MATERIALES ESCRITOS PARA LA ORGANIZACIÓN

(C. GENÉRICA: COMUNICACIÓN EFECTIVA)

2.4.- NIVELES DE PROFUNDIDAD DE LAS COMPETENCIAS

NIVEL A

APRENDIZAJE: FACILITA A OTROS.

CONSCIENCIA DE LA COMPETENCIA: TOTALMENTE CONSCIENTE.

EJECUCIÓN: EXCELENTE

EJEMPLOS:

1.- DISEÑA LA FORMA ÓPTIMA PARA REALIZAR ESTUDIOS DE MERCADO. FACILITA EN OTROS, EL APRENDIZAJE DE LAS MEDIDAS ESTADÍSTICAS MÁS UTILIZADAS EN LA ORGANIZACIÓN (C. FUNCIONAL MERCADEO)

2.- ES RECONOCIDO INTERNA Y EXTERNAMENTE COMO AGENTE DE CAMBIO (C. GENÉRICA: ADAPTABILIDAD)

3.- ES BUSCADO POR OTROS PARA QUE APORTE IDEAS Y REVISE ESCRITOS DEBIDO A SU EFECTIVIDAD E INVENTIVA EN LAS COMUNICACIONES ESCRITAS (C. GENÉRICA: COMUNICACIÓN EFECTIVA)

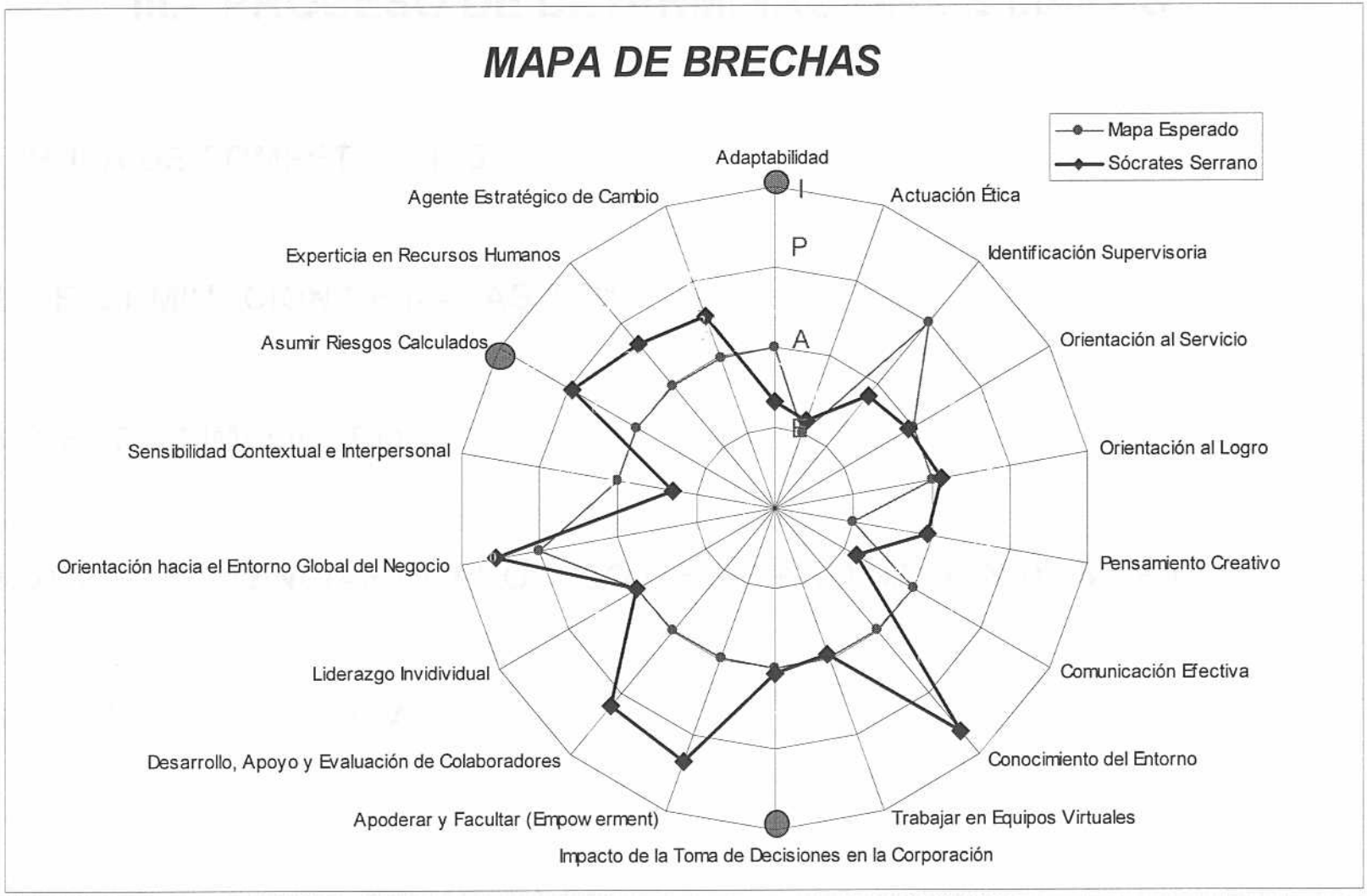
2.5.- MAPA REAL Y MAPA ESPERADO

***MAPA ESPERADO*: ES UNA REPRESENTACIÓN DEL NIVEL DE PROFUNDIDAD EN EL CUAL DEBE PRESENTARSE UNA COMPETENCIA PARA UNA POSICIÓN. SE DETERMINA DURANTE LA VALIDACIÓN DEL MODELO Y SIRVE DE PATRÓN DE COMPARACIÓN PARA INICIAR CUALQUIER PROCESO DE RECURSOS HUMANOS.**

***MAPA REAL*: ES UNA REPRESENTACIÓN DEL NIVEL DE PROFUNDIDAD EN EL CUAL SE PRESENTA UNA COMPETENCIA EN UN INDIVIDUO. SE DETERMINA DURANTE LA EXPLORACIÓN O DETERMINACIÓN DE MAPAS DE UNA PERSONA.**

***BRECHA DE COMPETENCIAS*: ES LA DIFERENCIA OBTENIDA DE COMPARAR EL MAPA ESPERADO CON EL MAPA REAL, PARA UN GRUPO DE COMPETENCIAS EN UNA POSICIÓN Y PARA UN INDIVIDUO.**

Ejemplo Mapa de Brechas



III.- PROCESO DE DETERMINACIÓN DE MAPAS

3.1. RUTA DE COMPETENCIAS

3.2. DETERMINACIÓN DE MAPAS 360°

3.3. TIEMPOS IMPLICADOS

3.4. ¿CÓMO POTENCIAR EL PROCESO DE DETERMINACIÓN DE MAPAS?

3.5. PESOS DE LOS MAPAS

3.1.- RUTA DE COMPETENCIAS

✓COMPETENCIAS GENÉRICAS
✓COMPETENCIAS DEL ROL CORRESPONDIENTE
✓COMPETENCIAS FUNCIONALES

EJEMPLOS:

1.- ANALISTA DE PRESUPUESTO
C. GENÉRICAS / C. DE ROL DE APOYO / C. FUNCIONALES DE FINANZAS

2.- INGENIERO DE TELECOMUNICACIONES
C. GENÉRICAS / C. DE ROL PROFESIONAL / C. FUNCIONALES DE OPERACIONES

3.- GERENTE DE OFC. COMERCIAL
C. GENÉRICAS / C. DEL ROL GERENCIAL / C. FUNCIONALES DE OPERACIONES COMERCIALES

3.2.- DETERMINACIÓN DE MAPAS 360°

✓SUPERVISOR - SUBORDINADO

✓PAR - PAR

✓SUBORDINADO - SUPERVISOR

✓AUTODETERMINACIÓN DE MAPA

⇨ FINALIDAD: GARANTIZAR LA OBJETIVIDAD DEL PROCESO

EJEMPLO: NANCY TORRES

SU MAPA ES DETERMINADO POR:
- SÍ MISMA
- SUPERVISOR SÓCRATES SERRANO
- PAR 2

DETERMINA LOS MAPAS DE:
- SÍ MISMA
- SUPERVISOR SÓCRATES SERRANO
- PAR 1

3.3.- TIEMPOS IMPLICADOS

TIEMPO MÍNIMO DEL EMPLEADO PARA PODER PARTICIPAR EN EL PROCESO:

✓SI UN EMPLEADO TIENE < 6 MESES EN EL CARGO: EL SUPERVISOR ANTERIOR SERÁ EL ENCARGADO DE SU PROCESO DE DETERMINACIÓN DE MAPAS.

✓SI UN EMPLEADO TIENE < 6 MESES EN LA EMPRESA: SÓLO SU SUPERVISOR DETERMINARÁ SU MAPA Y EL EMPLEADO NO PODRÁ DETERMINAR MAPAS A SUS PARES.

TIEMPO DE DURACIÓN DEL PROCESO DE DETERMINACIÓN DE MAPAS:

✓EL GRUPO PILOTO DISPUSO DE DOS SEMANAS PARA REALIZAR EL PROCESO DE DETERMINACIÓN DE MAPAS. DESDE EL 22 DE NOVIEMBRE HASTA EL 03 DE DICIEMBRE.

✓RESULTA DE VITAL IMPORTANCIA LA INVERSIÓN DE TIEMPO EN ESTE PROCESO POR PARTE DE CADA EVALUADOR.

3.4.- ¿CÓMO POTENCIAR EL PROCESO DE DETERMINACIÓN DE MAPAS?

✓EL SUPERVISOR PODRÁ REVISAR LOS MAPAS QUE DETERMINEN ENTRE SÍ (PARES) SUS SUBORDINADOS.

✓ES RECOMENDABLE COMPARTIR EL RESULTADO DE LA DETERMINACIÓN DE MAPAS CON EL SUPERVISADO.

✓DEBERÁ ASIGNARSE IGUAL O MAYOR PRIORIDAD A ESTE PROCESO QUE A CUALQUIER ACTIVIDAD DIARIA.

3.5.- PESOS DE LOS MAPAS

GERENTES, DIRECTORES Y VICEPRESIDENTES

CANTIDAD	TIPO	PESO
1	Supervisor	60%
3	Pares	15%
3	Subordinado	15%
1	Automapa	10%

SUPERVISORES

CANTIDAD	TIPO	PESO
1	Supervisor	60%
1	Par	15%
1	Subordinado	15%
1	Automapa	10%

EMPLEADO

CANTIDAD	TIPO	PESO
1	Supervisor	75%
1	Par	15%
1	Automapa	10%

Intervención para la Implantaciór del Modelo de Desarrollo por Competencias para Movilnet

ANEXO 2

Elaborado por:
Juan Carlos González

Destinatarios: Jose Colmenares/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Jose Simon Bastidas/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Jesus Canosa/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Astrid Correa/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Lourdes Gonzalez/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Roswell Ochoa/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Gisela Franco/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Italo Cichetti/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Daniel R Rodriguez/AMOCA/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Martha Acosta/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Ivan Centeno/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Yuri Vazquez/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Gerardo Santiago/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Andres Carmona/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Alejandro Gutierrez/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Rosa Aguera/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Juan Carlos Gonzalez/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Maria Esther Barreiro/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Vicente Salcedo/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Virginia Hualde/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Gustavo Silva/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Ricardo Hernandez/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Kevin Gonzalez/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Efrain Gonzalez/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Jaime E Azuaje/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Alexander J Palacios/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Jose Gregorio Navas/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Maria Abastidas/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Ramon Antonio Gonzalez/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Jose Manuel Riocabo/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Sandie Sanchez/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Jose Gregorio Peña/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Priscilla Nieto/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Ana Isabel Andujar/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Jesus Aureliano Ruiz Coello/AMOCA/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Monica De Curtis/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Luis Canino/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Dona Lanza/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Freddy Beltran/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Marisa Martucci/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Tamara Quijada/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Hector Pinzon/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Jose M Maceiras/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Pedro Gutierrez/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Federico Santarelli/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Sidonio Rodriguez/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Eduardo Arguello/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Rafael Ramon Garcia/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Carlos Balderrama/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Carmen Ocampo/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Javier Leon/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Dana Atance/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Maria Eugenia Gonzalez/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Gladys Pereira/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Richard Pereira/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Marlon Diz/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Jose Antonio Nelo/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Nestor Melgarejo/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Giovanni Ripoli/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET

CC: Ignacio Angulo/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Kenneth Mayora/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET

Asunto: Modelo de Competencias para Dirección de Soporte Operacional

Actualmente la Dirección de Soporte Operacional se encuentra participando en la implantación del Modelo de Desarrollo por Competencias en su primera fase. Este sistema de desarrollo nos permitirá conocer cuáles son las fortalezas con las que contamos, y cuáles son las áreas que podemos desarrollar para potenciar el crecimiento profesional de cada uno de ustedes basándonos en las necesidades reales del negocio.

Quiero pedirles su participación y compromiso durante el entrenamiento y las sesiones de determinación de mapas de competencias que se inician el próximo Martes 26 de Diciembre.

En el archivo anexo encontrarán la fecha en la cual deben asistir a estos entrenamientos.

Cuento con ustedes para asumir este reto con el compromiso y profesionalismo que nos caracteriza.

Atentamente,

Ernesto Ramos

Destinatarios: Estrategico, Cambio, Operativo, Evelyn Castellano/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Daniel Mejias/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Isabel Navarro Fernandez/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Jesus Vasquez Latouche/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Carolina Woo/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Angela Nardocci/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Julio Morales/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Miguel De Oliveira/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Gladys Duarte/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Denys España/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Franco Donadi/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Alexander Garcia/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Luis Goncalvez/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Jose Gregorio Hernandez/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Ferdinando Loggia/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Patricio Mainardi/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Myriam Maurette/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Isidro Nordelo/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Gilberto Ramirez/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Adriana Santana/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Alberto Soler/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Rodolfo Tedesco/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Reyna Villarroel/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Wladimir Alcala/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Rocio Castillo/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Hilda Correia/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Nina Dominguez/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Susana Goncalves/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Raul Marquez/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Hector Martinez/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Jonathan Molea/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Belkis Muñoz/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Glenda Peraza/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Julio Ruiz/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Franklin Salinas/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Jose Orlando Sanchez/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Carlos M Torres/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Carlos Lau/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Julian Bolivar/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Ruben Balza/CC1MT/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Jose Luis De Abreu/CC1MT/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Yoryi Escalona/CC3MT/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Omar Fuentes/CC1MT/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Yoeni Garcia/CC1MT/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Ruben Gonzalez/CC1MT/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Rolando Jaramillo/CC1MT/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Carlos Alberto Leon/CC1MT/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Pedro Liendo/CC1MT/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Jaremys Marin/CC1MT/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Yuroska Martinez/CC3MT/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Julian Javier Moreno/CC3MT/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Martin Nieves/CC3MT/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Jairo Oropeza/CC3MT/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Cesar Otero/CC3MT/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Ricardo Pacheco/CC1MT/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Manuel Peraza/CC1MT/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Jose Luis Pinto/CC1MT/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Jorge Ramirez/CC1MT/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Gilberto Rivas/CC3MT/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Alberto Rosales/CC1MT/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Ramon Sanchez/CC3MT/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Carlos Luis Soriano Poleo/CC3MT/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Manuel Trindade/CC3MT/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Dolisa Urbaneja/CC1MT/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Alejandro Vazquez/CC1MT/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Jose Villamizar/CC3MT/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Carlos Viñas/CC3MT/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Lisbeth Castellanos/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Elena Megaro/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Olga Muñoz/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Alejandro Delgado/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Antonio Noya/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Carla Parilli/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Ignacio Thomas/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Miguel A Uzcategui/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Robert Crespo/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Maria Aurora Pradera/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Wilfredo Rojas/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Annabella Elbaz/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Walter Paiva/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Ana C Vela/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Sara Bonilla/AMOCA/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Ricardo Briceño/AMOCA/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Miriangel Campos/AMOCA/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Patricia Canos/AMOCA/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Dany Carreyo/AMOCA/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Belvis Crespo/AMOCA/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Aniuska Darnott/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Mauricio Davis/URBMK/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Iris Del Real/AMOCA/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Johana Delgado/AMOCA/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Laura Echeverria/AMOCA/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Katherine Gonzalez/AMOCA/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Solange Gonzalez/AMOCA/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Gustavo Guerrero/AMOCA/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Jesus Martini/AMOCA/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Tatiana Noguera/AMOCA/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Luis Alejandro Nuñez/AMOCA/CCS/MOVILNET@MOVILNET,

Rafael Pacheco/AMOCA/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Martha Quintana/AMOCA/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Carolina Ricci/AMOCA/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Solymar Rodriguez/AMOCA/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Jose Raimundo Rojas/AMOCA/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Maria Esther Salazar/AMOCA/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Domingo Miguel Diaz/LIDOC/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Ubaldo Duque/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Alexilenis Hung/LIDOC/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Gustavo Miquilarena/URBCC/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Alejandro Acurero/MCYOC/CEN/MOVILNET@MOVILNET, Ingrid Angulo/MCYOC/CEN/MOVILNET@MOVILNET, Lisbeth Baeta/MCYOC/CEN/MOVILNET@MOVILNET, Johan Castillo/MCYOC/CEN/MOVILNET@MOVILNET, Nelson Colina/MCYOC/CEN/MOVILNET@MOVILNET, Charly Gavidia/MCYOC/CEN/MOVILNET@MOVILNET, Maria Cristina Gutierrez/MCYOC/CEN/MOVILNET@MOVILNET, Virginia Homberger/MCYOC/CEN/MOVILNET@MOVILNET, Maria Gabriela Morales/MCYMK/CEN/MOVILNET@MOVILNET, Maria Alejandra Narvaez/MCYOC/CEN/MOVILNET@MOVILNET, Maria Carolina Nieves/MCYOC/CEN/MOVILNET@MOVILNET, Patricia Raniolo/MCYOC/CEN/MOVILNET@MOVILNET, Merlin Ruiz/MCYOC/CEN/MOVILNET@MOVILNET, Nicolas Toro/MCYOC/CEN/MOVILNET@MOVILNET, Kathleen Mathison/AMOCA/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Dinayka Perez/AMOCA/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Leonardo Ricardi/AMOCA/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Carlos Ruiz/AMOCA/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Gabriela Scorza/LIDOC/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Jesus Antias/AMOCA/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Ruth Aponte/GTROC/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Jimmy Borrero/SAMOC/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Veruska Casasnovas/SAMOC/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Maria Elisa Castro/SAMOC/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Remberto Duque/SAMOC/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Janeth Ferrer/SAMOC/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Gilberto Gudiño/SAMOC/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Felipe Hermoso/SAMOC/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Axel Mata/AMOCA/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Carmen A Moncada/SAMOC/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Richard Morales/SAMOC/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Julian Moreno/SAMOC/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Henry Parada/SAMOC/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Jean Carlo Silva/SAMOC/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Ernesto Stein/SAMOC/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Rebeca Tablante/SAMOC/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Neill Castellanos/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Alejandro Echarri/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Adrian Ramon Gonzalez/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Shirley Maissi/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Elisa Manrique/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, David Obadia/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Mariela Roman/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Ana L Tovar/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Monika Meder/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Arnold Horowitz/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Johanny Oropeza/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Eileen Seoana/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Melany Delgado/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Claudia Frassine/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Erika Bernal/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Aileen Rodriguez/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Yecenia Angulo/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Lusmar Diaz/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Maria Isabel Lopez/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Jose Alejandro Larrode/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Svetlana Carrera/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Juan Carlos Ortega/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Maria Eugenia Nieves/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Nancy Torres/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Maria Gabriela Suarez/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Fanny Pinto/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Raquel Hernandez/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Silvana Valero/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Eskeyla Nucete/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Tiana Martinez/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Nairobi Herrera/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Gabriel Osorio/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Maria Isabel Trujillo/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Cristian Carolina Omobono Zabala/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Jose Colmenares/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Jose Simon Bastidas/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Jesus Canosa/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Astrid Correa/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Lourdes Gonzalez/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Roswell Ochoa/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Gisela Franco/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Italo Cichetti/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Daniel R Rodriguez/AMOCA/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Martha Acosta/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Ivan Centeno/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Yuri Vazquez/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Gerardo Santiago/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Andres Carmona/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Alejandro

Gutierrez/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Rosa Aguera/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Juan Carlos Gonzalez/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Maria Esther Barreiro/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Vicente Salcedo/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Virginia Hualde/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Gustavo Silva/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Ricardo Hernandez/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Kevin Gonzalez/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Efrain Gonzalez/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Jaime E Azuaje/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Alexander J Palacios/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Jose Gregorio Navas/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Maria Abastidas/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Ramon Antonio Gonzalez/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Jose Manuel Riocabo/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Sandie Sanchez/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Jose Gregorio Peña/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Priscilla Nieto/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Ana Isabel Andujar/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Jesus Aureliano Ruiz Coello/AMOCA/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Monica De Curtis/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Luis Canino/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Dona Lanza/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Freddy Beltran/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Marisa Martucci/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Tamara Quijada/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Hector Pinzon/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Jose M Maceiras/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Pedro Gutierrez/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Federico Santarelli/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Sidonio Rodriguez/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Eduardo Arguello/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Rafael Ramon Garcia/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Carlos Balderrama/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Carmen Ocampo/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Javier Leon/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Dana Atance/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Maria Eugenia Gonzalez/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Gladys Pereira/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Richard Pereira/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Marlon Diz/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Jose Antonio Nelo/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Nestor Melgarejo/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Giovanni Ripoli/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Felipe Diaz/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET

CC:

Asunto: Un Feliz Año Nuevo!!!

En este nuevo milenio, nos enfrentamos a una cantidad importante de retos en todos los planos de nuestra vida. Tú, como integrante de esta organización y participante activo del equipo de Competencias formas

parte de un gran reto organizacional:
cristalizar en toda la empresa el modelo
de desarrollo por Competencias. Este ha
sido un año apasionante, de mucha energía,
novedades, desafíos... Tú has sido pieza clave
en los logros que hasta el momento hemos alcan-
zado, tú nos has acompañado en este camino, en esta
ruta... La ruta de competencias. Es por ello que desde aquí
te deseamos un nuevo año feliz, exitoso, apasionante, dichoso
y te invitamos
a seguir con la
misma energía,
entusiasmo, y
creatividad en
el venidero
año

"FELIZ AÑO 2.001"

Destinatarios:
CC: (cci: Luis Canino/RECREO/CCS/MOVILNET)
Asunto: Información importante sobre Map.net

To: VP de RRHH
cc: Operativo, Kenneth Mayora/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET

Subject: Status del Proyecto Desarrollo por Competencias

Buenas tardes:

Reciban un caluroso saludo y los mejores deseos para el año 2001!

Les notificamos que durante el día de mañana miércoles 03 de Enero, no estará habilitada la herramienta Map.net, ya que se llevará a cabo el mantenimiento para los procesos que estamos corriendo en el 2001.

Les pedimos disculpas por los incovenientes que esto pudiera causar, y los invitamos a seguir sus procesos el día Jueves 04 de Enero.

Les saluda

Equipo de Competencias

Destinatarios:

CC: Nancy Torres/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Socrates Serrano/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Karina Romero/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Iraida Melendez/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Silvana Valero/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Yanet Daboin/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET (cci: Luis Canino/RECREO/CCS/MOVILNET)

Asunto: Acceso a Herramienta Map.net durante Viernes 12/01/2001

Buenas días:

Les notificamos que durante el día de mañana viernes 12 de Enero, no estará habilitada la herramienta Map.net, ya que se llevará a cabo un último mantenimiento de los procesos que estamos corriendo en el 2001.

Les pedimos disculpas por los incovenientes que esto pudiera causar, y los invitamos a seguir sus procesos el día Lunes 15 de Enero.

Les saluda
Equipo de Competencias

Destinatarios:

CC: Nancy Torres/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Silvana Valero/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Nairobi Herrera/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET, Eskeyla Nucete/RECREO/CCS/MOVILNET@MOVILNET (cci: Luis Canino/RECREO/CCS/MOVILNET)

Asunto: Recordatorio de Herramienta Map.net

Buenos días!!!

Por medio de la presente queremos recordarles que el proceso de determinación de mapas de competencias, culminará el día viernes 19/01/2001, por lo que les agradeceríamos toda su colaboración para la finalización de sus rutas que están en curso y con esto garantizar el éxito del proceso.

Agradeciendoles de antemano toda su colaboración,

Se despide

Equipo de Competencias

Intervención para la Implantaciór del Modelo de Desarrollo por Competencias para Movilnet

ANEXO 3

Elaborado por:
Juan Carlos González

Se ha visto que hay muchas preguntas sobre **competencias**, y por ello evaluamos, diseñamos y desarrollamos un sistema de **competencias** (con 360 grados), para implementarlo y utilizar los resultados de la evaluación de desempeño por objetivos y la evaluación por competencias en un mejoramiento profesional para todo el personal de Movilnet.

Éste permite conocer, desde el reclutamiento de personal, las posiciones potenciales que el candidato puede ocupar, saber quién es el mejor candidato para las posiciones vacantes, definir la carrera de todo el personal, entre otros.

MOVILNET

Telecomunicaciones Movilnet

MOVILNET

Desarrollo por Competencias

Por el Desarrollo del Equipo

Desarrollo por Competencias

En la era del conocimiento se produce una fuerza centrífuga que empuja hacia la descentralización. Esta nueva realidad exige que cada persona sea consciente de sus competencias y se haga responsable de su impacto en la organización.

Sólo aquellos que sepan promover activamente su propio desarrollo serán capaces de seguir siendo efectivos con el paso del tiempo.

¿Qué se pretende en Competencias?

Este Programa va más allá de una simple explicación teórica de lo que son las competencias y cómo se deben desarrollar; lo que realmente se pretende es que analice su propia situación a través del autoconocimiento y la evaluación 360 grados. Es entonces cuando podrá desarrollar su propio plan de automejora personal y profesional.

Además, los participantes en el Programa podrán aprender a diseñar un sistema de cambio cultural para su propia área basado en competencias: EGD (Evaluación Global del Desempeño).

Competencias

Son los conocimientos, habilidades, destrezas y experiencias que están conectadas al comportamiento de alto desempeño de la gente dentro de las organizaciones y que deben ser adquiridas, usadas, desarrolladas y compartidas para poder competir en un mercado específico.

Ventajas y beneficios de un modelo de competencias

- Distinguir a los empleados de alto desempeño de los empleados con desempeño promedio.
- Alinear los sistemas de RRHH de: captación, adiestramiento, planificación de carrera y de sucesión, evaluación de desempeño, compensación e incentivos y diseño y estructura de la organización.
- Focalizar a la persona y su desarrollo dentro de la empresa para generar capacidades organizacionales.
- Discriminar y reforzar las conductas de éxito (el cómo) para alcanzar los objetivos y cumplir con responsabilidades (el qué).
- Ofrecer a nuestra gente oportunidades de ser empleables y agregar valor al negocio.

¿Qué nos permitirá lograr el mode-

- Ser líderes en costos, servicios y tecnología.
- Superar a nuestros competidores, ofreciendo soluciones de comunicación que se adapten a las necesidades del mercado.
- Estar preparados para cambiar rápidamente y para beneficiarnos de los cambios en el entorno.

- Gerenciar todos los aspectos del alto desempeño humano.

Todos Somos Ganadores

Por el Desarrollo de Equipo Ganado

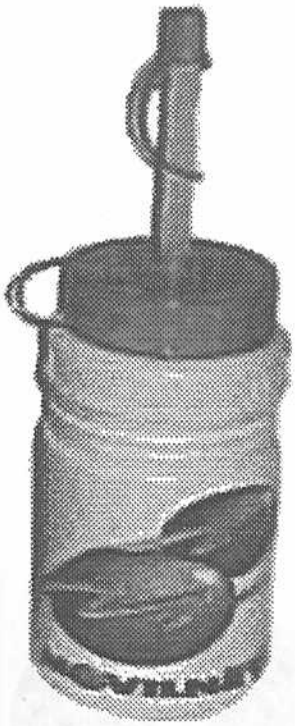
En la Ruta de la Productividad

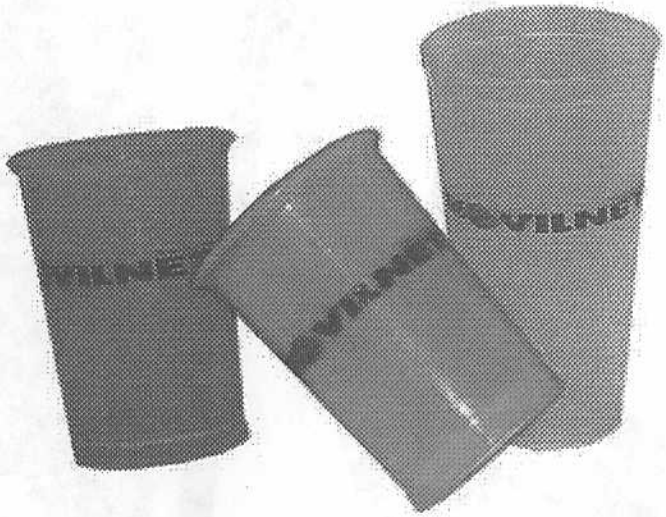
Intervención para la Implantaciór del Modelo de Desarrollo por Competencias para Movilnet

ANEXO 4

Elaborado por:
Juan Carlos González

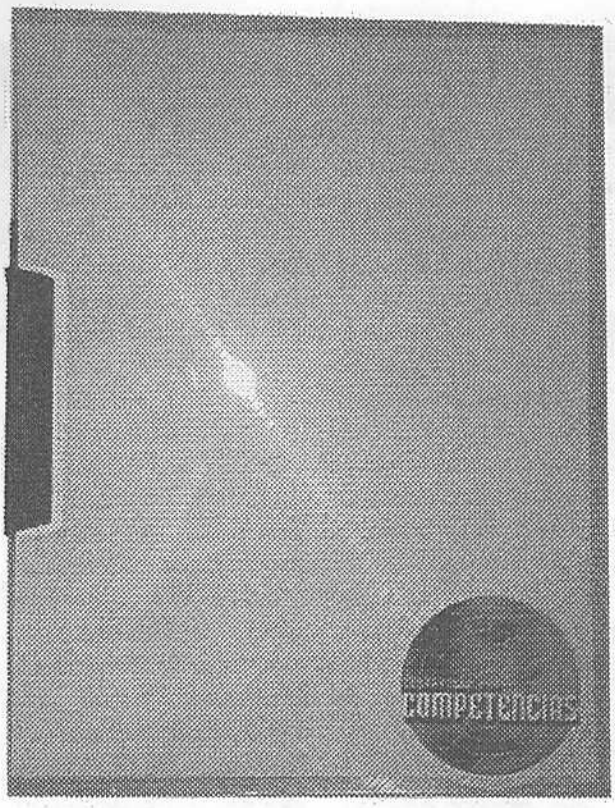
COMPETIDORES

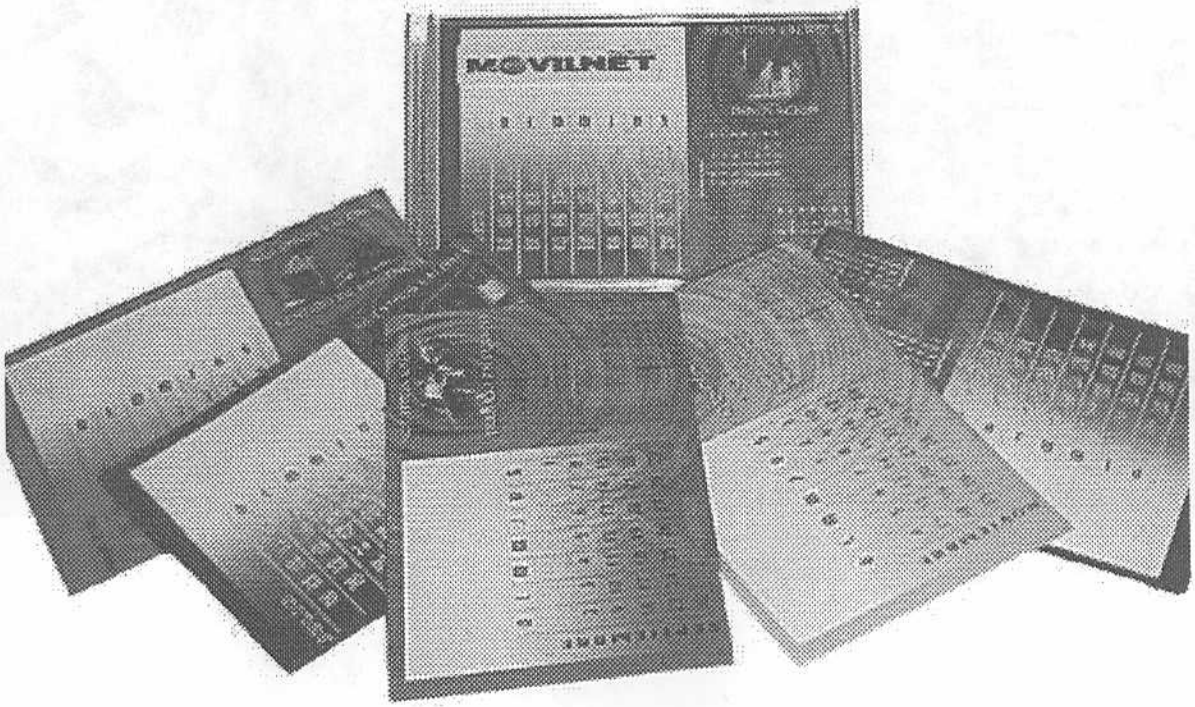


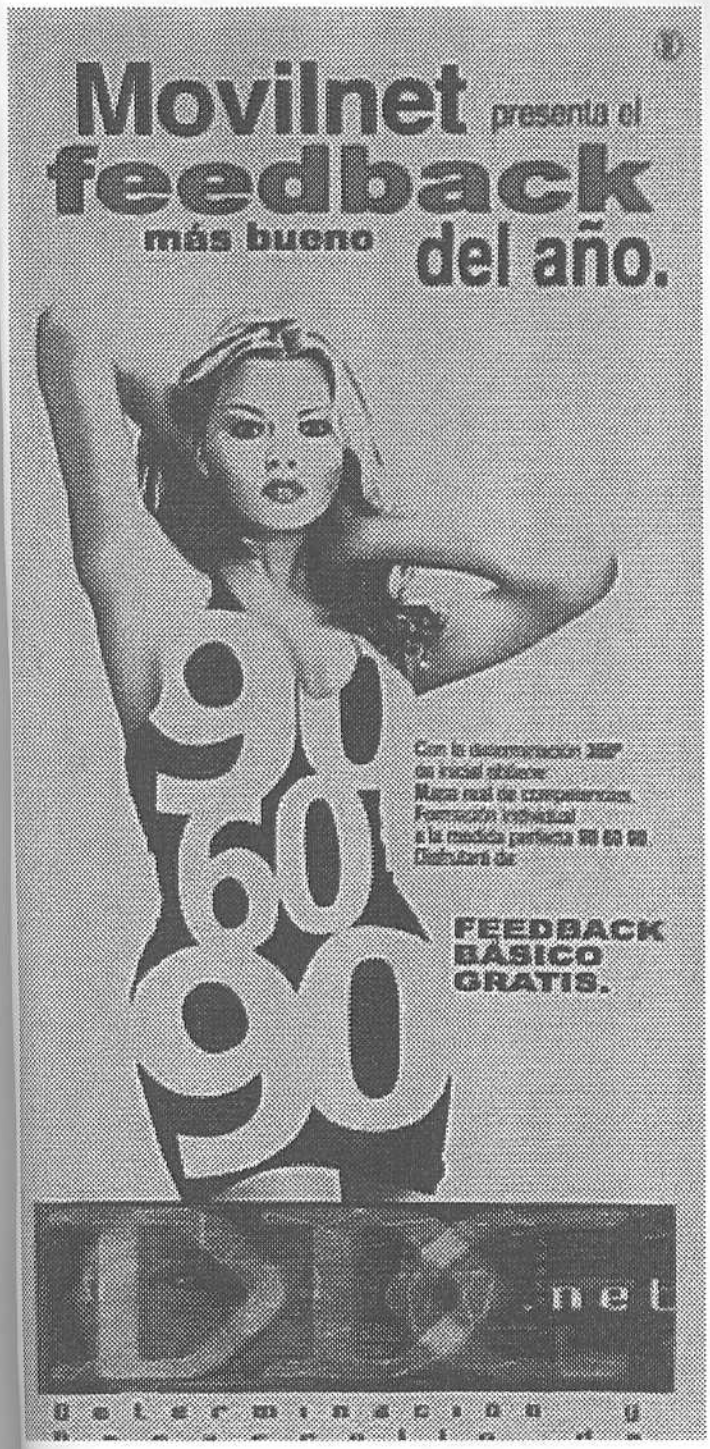


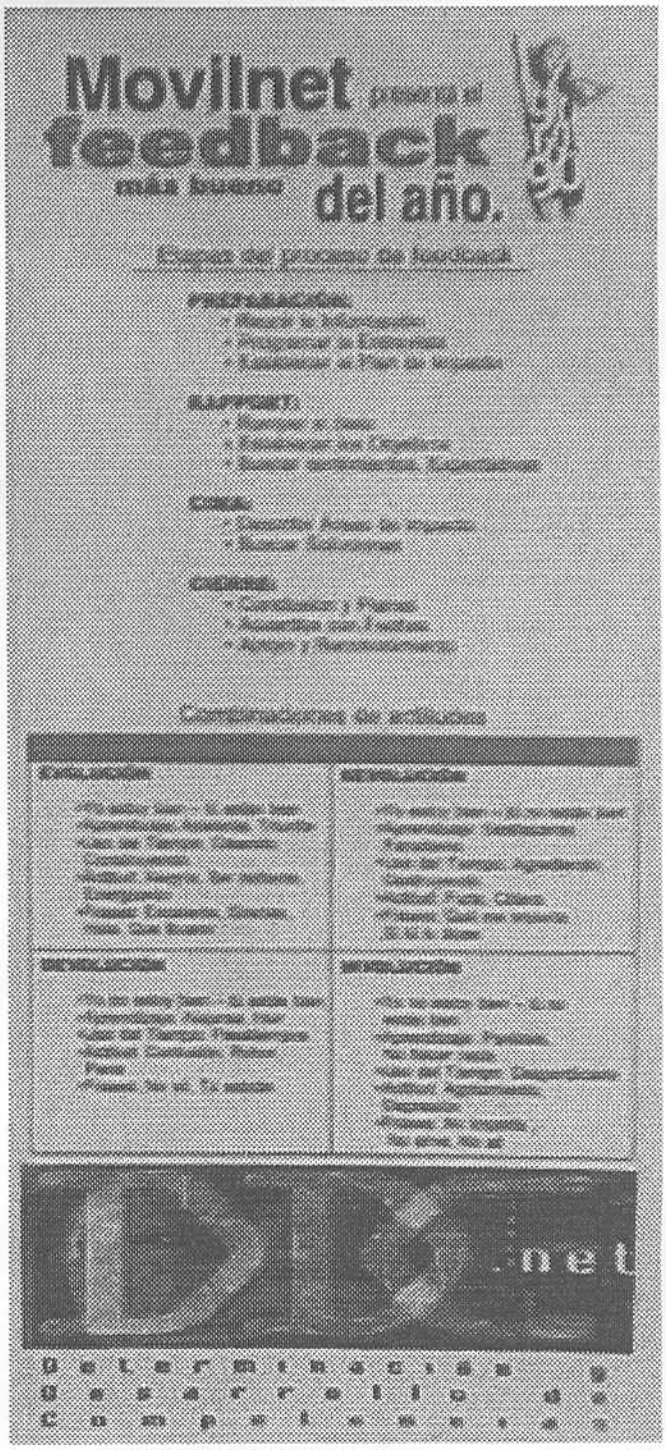
DESENVOLVIDO PARA
COMPETÊNCIAS
MSVINET

MSVINET
MSVINET
MSVINET
MSVINET
MSVINET


COMPETENCIAS


McGVILNET


Movilnet presenta el
feedback
más bueno
del año.
FEEDBACK
BÁSICO
GRATIS.
.net


Movilnet presenta el
feedback
más bueno
del año.
.net