



**PONTIFICIA  
UNIVERSIDAD  
CATOLICA  
DEL ECUADOR**  

---

**SEDE AMBATO**

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

**Tema: ESTABLECER EL PERFIL DE  
COMPETENCIAS PARA EL NIVEL  
ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA DE  
GENERACIÓN HIDROELECTRICA AGOYÁN  
HIDROAGOYÁN S.A.**

Disertación de grado previo a la obtención del título de  
Ingeniera Comercial

Autor:  
MARIA ISABEL PALACIOS CASTILLO

Asesor:  
DR. PATRICIO CARVAJAL

Ambato – Ecuador  
Agosto 2008

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
SEDE AMBATO**

**ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**HOJA DE APROBACIÓN**

**Tema: ESTABLECER EL PERFIL DE COMPETENCIAS PARA  
EL NIVEL ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA DE  
GENERACIÓN HIDROELECTRICA AGOYÁN  
HIDROAGOYÁN S.A.**

**Autor:** MARIA ISABEL PALACIOS CASTILLO

Patricio Carvajal, Dr.  
DIRECTOR DE DISERTACIÓN

f. \_\_\_\_\_

María del Carmen Gómez, Ing.  
CALIFICADOR

f. \_\_\_\_\_

Carlos Mejía, Dr.  
CALIFICADOR

f. \_\_\_\_\_

Ángel Ortiz, Dr.  
DIRECTOR UNIDAD ACADÉMICA

f. \_\_\_\_\_

Pablo Poveda, Dr.  
SECRETARIO GENERAL PUCESA

f. \_\_\_\_\_

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD**

Yo, María Isabel Palacios Castillo, portadora de la cédula de ciudadanía No. 180318320-9, declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de Ingeniera Comercial son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

María Isabel Palacios Castillo

CI. 180318320-9

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por ser la luz que guía mi camino, y a todas aquellas personas que aportaron con su dedicación para la realización de este trabajo, de manera especial a mi familia y al Dr. Patricio Carvajal, quien con su experiencia supo dirigirme de la mejor manera.

## **DEDICATORIA**

A mi padre y hermanos, quienes con su apoyo incondicional fueron mi guía para la realización de este trabajo, a mi madre, quien a cada instante ilumina mi vida.

A Jaime, quien con su amor y paciencia me supo brindar su tiempo y estuvo junto a mi en todo momento.

## **RESUMEN**

Considerando la importancia que representa el Recurso Humano en todas las organizaciones, el presente trabajo investigativo tiene como finalidad proporcionar a la Empresa de Generación Hidroeléctrica Agoyán – HIDROAGOYÁN S.A., un perfil de competencias para cada uno de los puestos administrativos.

Dicho perfil cuenta con información indispensable e importante, que permite a la administración, desarrollar de mejor manera el potencial existente en sus colaboradores, además puede ser utilizado como base para la implementación de un proceso organizado de Recursos Humanos.

Entre uno de los principales usos que se le puede dar al perfil, es que sea la base para implementar un sistema de evaluación del desempeño laboral, con cuyo resultado la empresa podrá a futuro lograr el bienestar de sus empleados, a través de su crecimiento tanto profesional como personal.

## **ABSTRACT**

Considering the importance that Human Resources represents in every organization, this investigation has as main object to give to Hydroelectric Generation Company "Hidroagoyán S.A." a competence profile for each of the administrative positions.

This profile has essential and important information, that allows to the administration to improve in a better way the existing potential of its workers, also it can be used as a base for the implementation in an organized Human Resources process.

One of the main uses that this profile might have, is that will be the base for the implementation of an evaluation of a labour occupation, with that result the company will get in a future the well-being of its employees, through their professional growth as well as personal growth.

**INDICE DE CONTENIDOS**

<b>DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD.....</b>	<b>iii</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>iv</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>vi</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>vii</b>
<b>INDICE DE CONTENIDOS .....</b>	<b>viii</b>
<b>INDICE DE GRÁFICOS .....</b>	<b>xiii</b>
<b>INDICE DE TABLAS .....</b>	<b>xv</b>
<b>INTRODUCCION .....</b>	<b>2</b>
<b>CAPITULO I.....</b>	<b>5</b>
<b>GENERALIDADES .....</b>	<b>5</b>
1.1. Problema de la Investigación.....	5
1.1.1. Significado del problema .....	5
1.1.2. Antecedentes .....	6
1.1.3. Definición del problema .....	7
1.1.4. Delimitación del tema .....	7
1.1.5. Hipótesis.....	7
1.1.5.1. Variables .....	7
1.1.6. Objetivos .....	8
1.1.6.1. General .....	8
1.1.6.2. Específicos .....	8

1.1.7.	Metodología.....	8
1.1.8.	Justificación.....	9
1.2.	Compañía de Generación Hidroeléctrica Agoyán, Hidroagoyán S.A.	
	10	
1.2.1.	Antecedentes.....	10
1.2.2.	Misión.....	11
1.2.3.	Visión.....	11
1.2.4.	Valores organizacionales.....	11
1.2.5.	Políticas organizacionales.....	12
1.2.6.	Objetivos estratégicos.....	12
1.2.7.	Organización de la empresa.....	13
	<b>CAPITULO II.....</b>	<b>15</b>
	<b>MARCO TEORICO.....</b>	<b>15</b>
2.1.	Talento Humano.....	15
2.1.1.	Importancia del Talento Humano en las organizaciones.....	15
2.1.2.	Administración del Talento Humano.....	17
2.1.2.1.	Aspectos fundamentales de la Administración del Talento Humano	17
2.1.2.2.	Funciones del recurso humano en la construcción de una organización competitiva.....	19
2.1.3.	Proceso de la Administración del Talento Humano.....	20
2.1.3.1.	Admisión de personas.....	21
2.1.3.1.1.	Reclutamiento de personas.....	22
2.1.3.1.2.	Selección de personal.....	24
2.1.3.2.	Inducción de personas.....	26

2.1.3.3.	Compensación de personas.....	26
2.1.3.4.	Desarrollo de personas .....	27
2.1.3.5.	Mantenimiento de personas .....	28
2.1.3.6.	Monitoreo de personas.....	28
2.2.	Administración del Recurso Humano por Competencias.....	28
2.2.1.	Introducción .....	28
2.2.2.	Definición de competencia .....	30
2.2.3.	Clasificación de las competencias.....	33
2.2.3.1.	Competencias Básicas.....	33
2.2.3.2.	Competencias Genéricas .....	34
2.2.3.3.	Competencias Específicas .....	34
2.2.4.	Metodología para establecer el perfil de competencias.....	34
2.2.4.1.	Identificar las actividades esenciales del puesto.....	34
2.2.4.1.1.	Listar las actividades del puesto .....	35
2.2.4.1.2.	Calificar las actividades .....	36
2.2.4.2.	Elaborar el perfil de competencias .....	38
2.2.4.2.1.	Identificación de conocimientos .....	38
2.2.4.2.2.	Identificación de destrezas .....	39
2.2.4.2.3.	Identificación de “otras competencias” .....	40
2.2.4.3.	Determinar competencias para selección y para capacitación .....	41
2.3.	Modelando el Perfil de Evaluación del Desempeño por Competencias .....	42
2.3.1.	Definición de evaluación del desempeño por competencias ..	42
2.3.2.	Para que sirve la evaluación del desempeño? .....	43

2.3.3.	Métodos de evaluación del desempeño tradicionales .....	43
2.3.3.1.	Método de Escalas Gráficas.....	44
2.3.3.2.	Método de Selección Forzada.....	44
2.3.3.3.	Método de Investigación de campo.....	45
2.3.3.4.	Método de Incidentes críticos.....	45
2.3.3.5.	Método de Listas de verificación .....	46
2.3.4.	Proceso de evaluación del desempeño por competencias....	46
2.4.	Puesto de trabajo .....	47
2.5.	Glosario de términos.....	48
<b>CAPITULO III.....</b>		<b>51</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO.....</b>		<b>51</b>
3.1.	Tipos de Investigación .....	51
3.2.	Población y Muestra .....	51
3.3.	Métodos de la Investigación .....	51
3.4.	Técnicas e Instrumentos.....	52
3.5.	Comprobación de la hipótesis .....	52
3.5.1.	Descriptiva.....	52
3.5.2.	Estadística.....	55
3.5.2.1.	Formulación de la hipótesis.....	55
3.5.2.2.	Determinación del nivel de significación.....	55
3.5.2.3.	Elección de la prueba estadística.....	56
3.5.2.4.	Nivel de significación y regla de decisión .....	58
<b>CAPITULO IV .....</b>		<b>60</b>
<b>PROPUESTA.....</b>		<b>60</b>
4.1.	Introducción .....	60

4.2. Tema .....	60
4.3. Objetivo .....	60
4.4. Proceso para la obtención de información.....	61
4.5. Detalle .....	62
<b>CAPITULO V .....</b>	<b>130</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>130</b>
5.1. Conclusiones .....	130
5.2. Recomendaciones.....	131
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>133</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>134</b>
<b>ANEXO 1 (ENCUESTA) .....</b>	<b>134</b>
<b>ANEXO 2 (ENTREVISTA) .....</b>	<b>136</b>
<b>ANEXO 3 (MANUAL DE COMPETENCIAS GENÉRICAS Y ESPECÍFICAS)</b> <b>.....</b>	<b>139</b>
<b>ANEXO 4 (TABLA CHI CUADRADO).....</b>	<b>147</b>

## INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.1 Árbol Causa Efecto.....	6
Gráfico 1.2 Organigrama Estructural Hidroagoyán S.A. ....	14
Gráfico 2.1 Motivación del personal.....	16
Gráfico 2.2 Comparativo Personas como Recursos Vs Socias .....	19
Gráfico 2.3 Los nuevos papeles de la función de Recursos Humanos .....	20
Gráfico 2.4 Reclutamiento Interno y externo.....	23
Gráfico 2.5 Proceso de selección de personas.....	25
Gráfico 2.6 Diversos tipos de recompensas .....	27
Gráfico 2.7 Modelo de Competencias.....	30
Gráfico 2.8 Esquema Iceberg .....	32
Gráfico 2.9 Diagrama de Pareto .....	33
Gráfico 2.10 Gradación actividades .....	37
Gráfico 2.11 Enfoque clásico y de competencias .....	41
Gráfico 2.12 Escala gráfica de evaluación del desempeño .....	44
Gráfico 2.13 Método de evaluación del desempeño por incidentes críticos	45
Gráfico 2.14 Método de evaluación del desempeño por listas de verificación .....	46
Gráfico 2.15 Proceso de evaluación del desempeño por competencias.....	47
Gráfico 3.1 Diagrama de barras pregunta 1,3,4,5 y 6.....	53
Gráfico 3.1 Diagrama de barras pregunta 2.....	54

Gráfico 4.1 Proceso para la obtención de información .....	61
Gráfico 4.2 Índice de Cargos Hidroagoyán S.A. ....	64

## INDICE DE TABLAS

Tabla 3.1 Resultados Encuesta (A) .....	53
Tabla 3.2 Resultados Encuesta (B) .....	54
Tabla 3.3 Tabulación pregunta 4 (variable dependiente).....	57
Tabla 3.4 Tabulación pregunta 3 (variable independiente).....	57
Tabla 3.5 Frecuencias Observadas .....	58
Tabla 3.6 Obtención del CHI-CUADRADO .....	59

## INTRODUCCION

El presente trabajo de investigación, tiene como finalidad, el analizar las funciones que cada uno de los colaboradores de la Empresa Generadora de Energía Agoyán, HIDROAGOYAN S.A. desempeña, y establecer, el perfil de competencias que requiere cada puesto, con el objeto, de realizar más eficientemente la selección y ubicación del personal idóneo para los cargos administrativos dentro de la empresa.

Toda empresa que busca su posicionamiento dentro del mercado, debe trabajar por conseguir una ventaja competitiva, que logre distinguirla de las demás organizaciones, de su entorno.

Por lo antes mencionado, el Capital Humano, es el ente generador de esta diferenciación, puesto que es el recurso poseedor del conocimiento.

Las empresas al ir incrementando su complejidad se ven en la necesidad de intensificar la aplicación de conocimientos, habilidades y destrezas indispensables para mantener la competitividad dentro del negocio; por tal motivo, es importante invertir antes que en los productos y servicios, en las personas que saben cómo crearlos, producirlos, desarrollarlos y mejorarlos.

El reto de todo administrador del Talento Humano, es; el lograr comprender las actitudes y comportamientos de las personas que están a su cargo, y analizarlo de tal modo, que sus características propias puedan ser usadas como estrategias que beneficien a la organización.

Para facilitar la comprensión de este trabajo, se lo ha distribuido de la siguiente manera:

En el Capítulo I, se describe de manera general la importancia de la realización de este trabajo; pues presenta: el planteamiento del problema; sus antecedentes y significado. Los objetivos, tanto el general como los específicos; sus variables, tanto dependiente, como independiente, la metodología a utilizar y la justificación del problema.

Además, se cuenta con una breve recopilación de información referente a la empresa Generadora de Energía Agoyán Hidroagoyán S.A., como es; su historia, misión, visión, valores, políticas, objetivos y organización interna.

El Capítulo II, sustenta las bases teóricas que apoyan el análisis a realizar, incluyendo temas relacionados a Recursos Humanos; desde su importancia hasta una breve descripción de la maneras como se puede desarrollar un perfil de competencias.

El Capítulo III, muestra la metodología desarrollada en el presente trabajo de investigación, y detalla la comprobación de la hipótesis propuesta.

En el Capítulo IV, describe la propuesta planteada, la misma que está conformada, por el perfil de competencias para cada uno de los cargos administrativos de la empresa HIDROAGOYÁN S.A., la descripción del diccionario de competencias adaptado para la propuesta.

Finalmente, en el Capítulo V, se presentan las conclusiones y recomendaciones a las que se llegan con el presente trabajo de investigación.

## **CAPITULO I**

### **GENERALIDADES**

#### **1.1. Problema de la Investigación**

##### **1.1.1. Significado del problema**

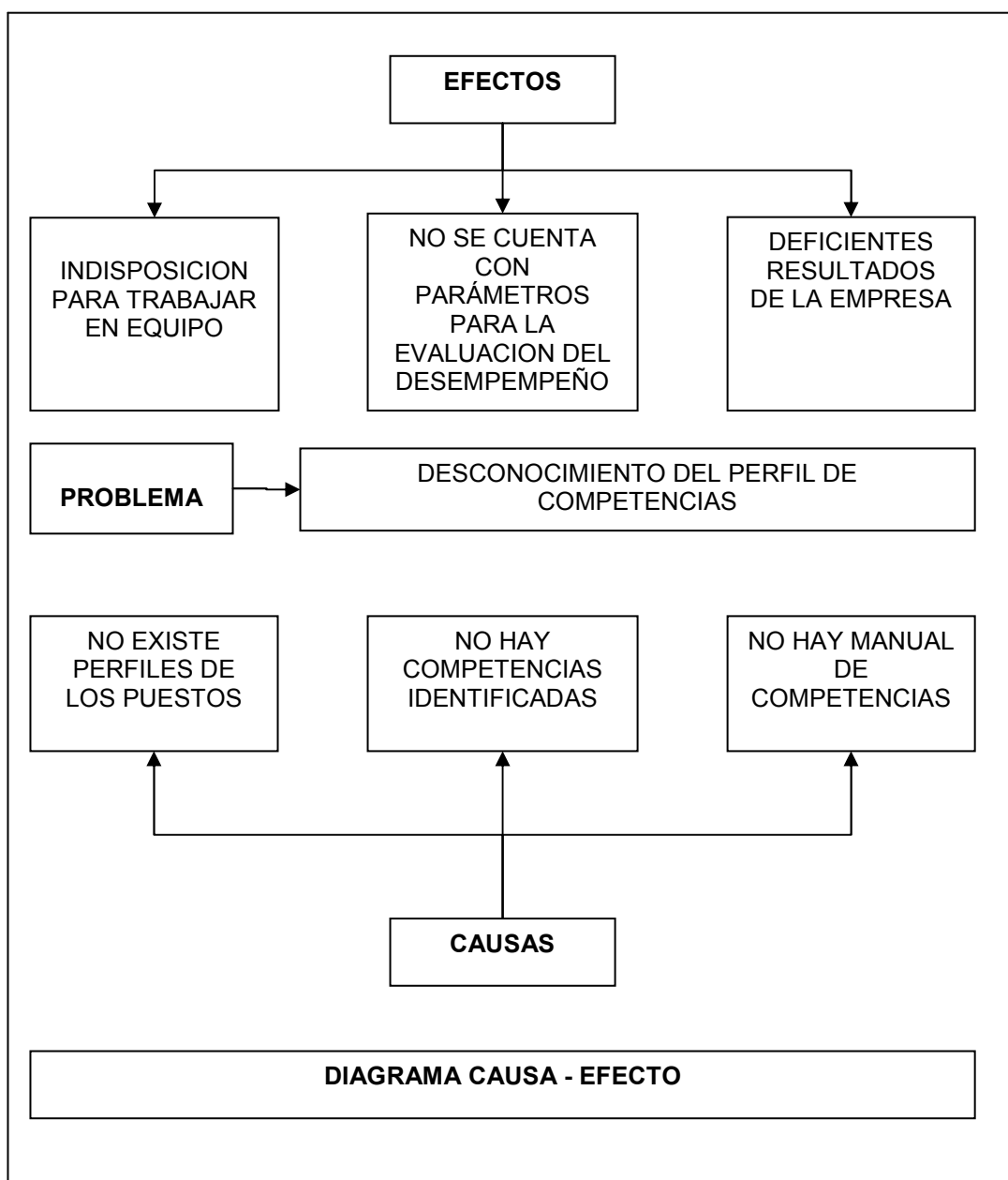
En la actualidad las empresas deberían considerar al Recurso Humano como el factor más importante; por lo tanto, es necesario, que se realice un adecuado seguimiento de cada una de las actividades que se realizan dentro de la organización, con el objeto de brindarles un ambiente de trabajo óptimo, que permita su desarrollo, tanto personal como profesional.

Para poder establecer los requerimientos que tiene cada persona; así como, el potencial con el que cuenta la empresa, se ha visto la necesidad de establecer un sistema de competencias, por medio del cual se tendrá identificado el perfil de cada uno de los funcionarios, para poder tomar las medidas que permitan brindar a todo el personal un sistema de desarrollo integral.

### 1.1.2. Antecedentes

Para la identificación del problema se ha estructurado un esquema causa efecto.

Gráfico 1.1 Árbol Causa Efecto



### **1.1.3. Definición del problema**

¿El desempeño laboral se ve afectado por la carencia de un perfil de competencias?

### **1.1.4. Delimitación del tema**

Este trabajo de investigación estará enfocado, a determinar un perfil de competencias en el área administrativa de la empresa Generadora de Energía Agoyán-HIDROAGOYÁN S.A. de la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua. Para lo cual, se considera un periodo de tiempo estimado de 4 meses.

### **1.1.5. Hipótesis**

Contar con un perfil de competencias permitirá implementar un modelo de evaluación del desempeño laboral.

#### **1.1.5.1. Variables**

Dependientes

Evaluación del desempeño laboral.

Independientes

Perfil de competencias

### **1.1.6. Objetivos**

#### **1.1.6.1. General**

Elaborar un perfil de competencias para el nivel administrativo de la compañía de Generación Hidroeléctrica Agoyán Hidroagoyán S.A.

#### **1.1.6.2. Específicos**

- Realizar un levantamiento de la información del perfil de cada uno de los puestos del área administrativa de Hidroagoyán S.A.
- Identificar las actividades esenciales dentro de cada uno de los puestos.
- Elaborar el manual de competencias, como medio para establecer un proceso de evaluación del desempeño.

#### **1.1.7. Metodología**

Para la elaboración de este trabajo, se utilizará principalmente la INVESTIGACIÓN DE CAMPO, mediante técnicas como: la observación, la entrevista, y sondeos de opinión. Además, de los métodos, tanto INDUCTIVO, como DEDUCTIVO.

### **1.1.8. Justificación**

La mayor parte de empresas se encuentran compitiendo en un mercado en el que la tecnología, los productos y servicios que se ofertan son muy cambiantes. Una de las principales armas estratégicas con las que cuentan las empresas, es el Recurso Humano; es decir, todas y cada una de las capacidades de las personas, que hacen posible que las empresas se mantengan, y sean exitosas.

Este proyecto está elaborado con la finalidad de que al culminarlo, la compañía de Generación Hidroeléctrica Agoyán, cuente con un perfil de competencias que le permita manejar adecuadamente su Recurso Humano.

Por medio de la elaboración de este trabajo de investigación, se podrá actuar de manera proactiva, ante posibles dificultades que se presentan en la mayor parte de empresas, al no contar con un perfil de competencias, requerido para cada puesto, este aspecto influye notablemente en el momento de la selección de personal y su posterior evaluación.

Otra razón, por la que este proyecto es de suma importancia para la empresa, es que se podrá medir el nivel de desempeño, que cada uno de los colaboradores tiene y, por ende identificar el perfil de competencias requerido por la empresa para los puestos administrativos.

Con ayuda de los resultados obtenidos en este estudio, la dirección de la empresa Hidroagoyán S.A., podrá tomar decisiones empresariales y también medir el cumplimiento de los objetivos departamentales, y el cumplimiento de la visión de la organización

## **1.2. Compañía de Generación Hidroeléctrica Agoyán, Hidroagoyán S.A.**

### **1.2.1. Antecedentes**

El Gobierno ecuatoriano en la década de los 90, se ve en la necesidad de atender inversiones requeridas por el Sector Eléctrico, creando la Ley de Régimen del Sector Eléctrico, con la finalidad de que se logre el crecimiento, expansión y modernización del mismo, a través de la segmentación de las actividades de: generación, transporte, distribución y comercialización de la energía eléctrica.

Como fruto de esta decisión, el 27 de enero de 1999, fue inscrita en el Registro Mercantil del cantón Ambato, la Compañía de Generación Hidroeléctrica Agoyán, HIDROAGOYAN S.A.

La Compañía Hidroagoyán S.A., se dedica a la producción y comercialización de energía eléctrica, para esto cuenta con dos centrales

de generación: Pucará y Agoyán localizadas en los cantones de Píllaro y Baños respectivamente; además, cuenta con sus oficinas administrativas ubicadas en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua.

### **1.2.2. Misión**

Generar y comercializar Energía Eléctrica, para satisfacer efectivamente a nuestros clientes y contribuir al crecimiento del país.

### **1.2.3. Visión**

Hidroagoyán S.A. será una organización líder en la Generación Eléctrica, con proyección a la expansión del negocio, maximizando su rentabilidad, enfocada a satisfacer las expectativas de los clientes internos y externos, mediante la búsqueda de nuevas fuentes de generación eléctrica, con una gestión eficiente, eficaz y un talento humano comprometido con la Organización, altamente competente, efectivo e identificado con una cultura de mejoramiento Continuo.

### **1.2.4. Valores organizacionales**

La empresa, está sustentada en tres valores fundamentales que conforman los pilares de su cultura organizacional, así:

- Socialmente justa
- Económicamente rentable
- Ambientalmente sana

#### **1.2.5. Políticas organizacionales**

- Entregar toda la energía en las mejores condiciones de calidad y costo.
- Diversificar nuevas fuentes de producción de energía eléctrica.
- Elevar las competencias del Talento Humano de la Organización.
- Toma de decisiones basadas en hechos y datos.
- Integración de los sistemas de información.
- Fortalecer el equipo de trabajo comprometido con el mejoramiento y satisfacción de nuestros clientes.

#### **1.2.6. Objetivos estratégicos**

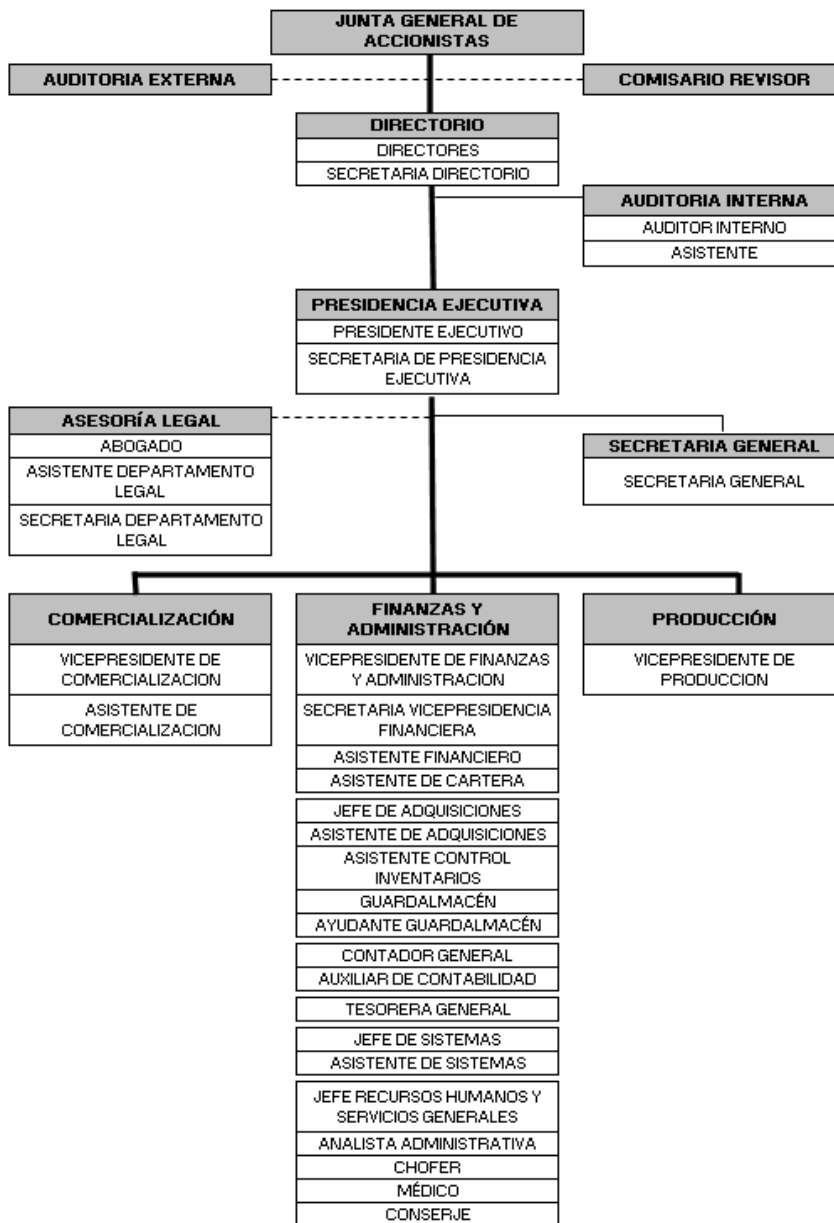
- Construir nuevos proyectos de generación.
- Incrementar ventas a grandes consumidores según el portafolio óptimo de Comercialización.
- Fortalecer el sistema de gestión orientado a procesos.
- Certificación en calidad, ambiente, seguridad y salud ocupacional.
- Creación de nuevos productos y servicios.
- Completar planes de contingencia.

- Mejorar niveles de disponibilidad.
- Velar por el cumplimiento del contrato de concesión.
- Reducción de cartera vencida.

### **1.2.7. Organización de la empresa**

Hidroagoyán al ser una empresa legalmente constituida, es un ente que requiere un ordenamiento jerárquico, que especifique la función que cada uno debe ejecutar en la organización; por tal motivo, su organigrama estructural se encuentra organizado de la siguiente manera:

Gráfico 1.2 Organigrama Estructural Hidroagoyán S.A.



FUENTE: HIDROAGOYAN S.A.

Donde:

	LINEA DE MANDO
	ASESORIA
	DEPENDENCIA
	DEPENDENCIA

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO**

#### **2.1. Talento Humano**

##### **2.1.1. Importancia del Talento Humano en las organizaciones**

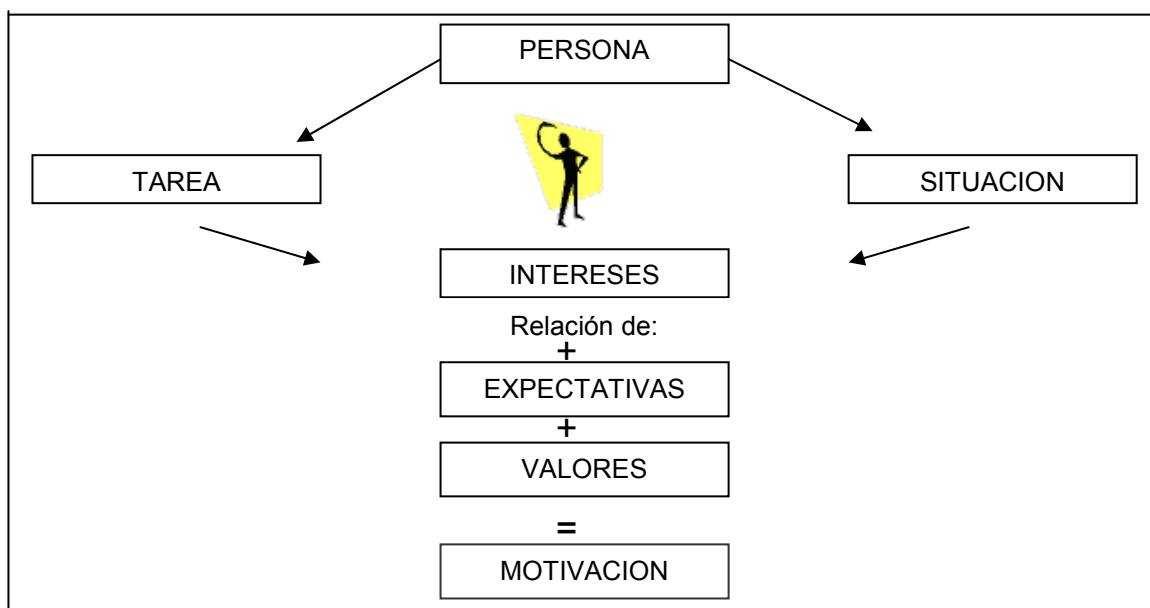
El Recurso Humano es uno de los factores más importantes dentro de toda organización, ya que es en él, en quién se basa todas las actividades de la empresa y son sus colaboradores quienes entregan su esfuerzo y dedicación para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

La importancia del Recurso Humano en las organizaciones, se ha ido acrecentando día a día, ya que al estar inmiscuidos en un mundo globalizado, donde los productos, la tecnología y los mercados cambian rápidamente, las empresas buscan una constante innovación, que les permita ser más competitivos. Esta innovación es producto del trabajo de personas, que aportan con su iniciativa, intelecto y tiempo. Por consiguiente, toda empresa que busca éxito, debe lograr manejarse dentro de un sistema coordinado de habilidades y capacidades, que deben ser aplicadas de acuerdo con las oportunidades que el mercado brinda.

Las personas dentro de las organizaciones no solamente deben mantener una relación con las tareas que realizan, sino también con las situaciones que vivirán en el día a día, como resultado de estas relaciones se van creando grupos de acuerdo a expectativas mutuas, e incluyendo los principios bajo los cuales se rige la organización, de tal modo, que el trabajador interactúa con otras personas y con la cultura organizacional de la empresa.

La relación que existe entre las tareas que realizan las personas y la situación o ambiente en el que se desarrollan, se basa en el cumplimiento de sus intereses, sus expectativas y sus valores, por medio de esto se conseguirá la motivación.

**Gráfico 2.1 Motivación del personal**



**FUENTE: DIRUBE Mañueco, José Luis (2000:39)**

Al contar con un perfil de competencias para cada puesto de trabajo, la empresa dispondrá de una herramienta que le permita colocar al personal idóneo y con las características específicas para desarrollar su trabajo.

### **2.1.2. Administración del Talento Humano**

La Administración del Talento Humano es el conjunto de políticas y prácticas necesarias, para dirigir aspectos relacionados con las personas o recursos humanos, incluyendo los subsistemas de: reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño.

Por medio de la administración de los recursos humanos, encontramos la manera de atraer a los empleados más capacitados del mercado, planear como satisfacer las necesidades del recurso humano dentro de la compañía, reclutar y seleccionar a los empleados, capacitarlos y promover su desarrollo (plan de carrera).

#### **2.1.2.1. Aspectos fundamentales de la Administración del Talento Humano**

La gestión de personal, se basa en tres parámetros fundamentales, que consideran a las personas como:

- a) Seres Humanos: Personas que poseen su propia personalidad, son distintos entre sí y con conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades diferentes.
  
- b) Activadores inteligentes de los recursos organizacionales: Son elementos impulsores de las organizaciones, que permiten la constante innovación y competitividad en un mundo de constantes desafíos.
  
- c) Socios de la organización: Son parte de la organización e invierten en ella su tiempo y dedicación a cambio de recibir retornos que satisfagan sus necesidades.

Considerando a los trabajadores como socios de la organización y no como simples recursos, se logra su compromiso y se pueden obtener beneficios para las dos partes; es decir, un ganar-ganar entre la organización y los empleados, como se puede observar el esquema siguiente:

**Gráfico 2.2 Comparativo Personas como Recursos Vs Socias**

<b>PERSONAS COMO RECURSOS</b>	<b>PERSONAS COMO SOCIAS</b>
Empleados aislados de los cargos	Colaboradores agrupados en grupos
Horarios establecidos con rigidez	Metas negociadas y compartidas
Preocupación por las normas y reglas	Preocupación por los resultados
Subordinación al jefe	Atención y satisfacción al cliente
Fidelidad a la organización	Vinculación a la misión y visión
Dependencia de la jefatura	Interdependencia entre colegas y equipo
Alineación a la relación con la organización	Participación y compromiso
Énfasis en la especialización	Énfasis en la ética y la responsabilidad
Ejecutoras de tareas	Proveedores de actividades
Énfasis en las destrezas manuales	Énfasis en el conocimiento
Mano de obra	Inteligencia y talento

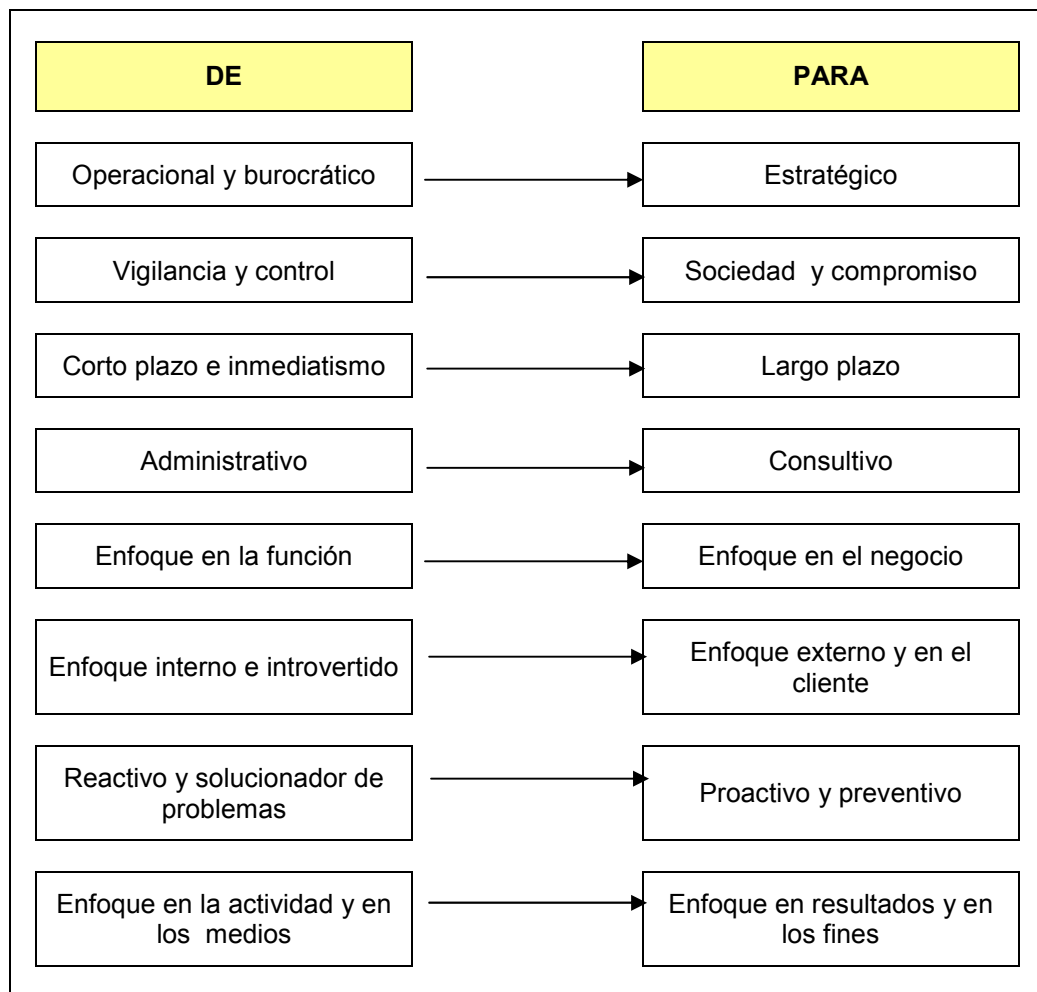
FUENTE: CHIAVENATO, Idalberto (2002:8)

### **2.1.2.2. Funciones del recurso humano en la construcción de una organización competitiva**

El papel que desempeña la administración de recursos humanos, hace que las organizaciones se vean beneficiadas con un valor adicional que las hará más competitivas en el entorno, para esto es indispensable que en esta área se tome en cuenta no solo a las actividades o el trabajo a realizar, sino en la metas que se pretende lograr.

Por tal motivo, la correcta administración del personal ayudará a la empresa a lograr una transformación, como se indica en el cuadro que se muestra a continuación:

**Gráfico 2.3 Los nuevos papeles de la función de Recursos Humanos**



FUENTE: " " CHIAVENATO, Idalberto (2002:42)

### 2.1.3. Proceso de la Administración del Talento Humano

La administración del talento humano está dividida en seis procesos que interactúan entre sí y que dependen unos de otros, todos estos procesos

están diseñados según las influencias ambientales externas y las influencias ambientales internas de las organizaciones.

Los procesos son los siguientes:

- Admisión de personas
- Aplicación de personas
- Compensación de personas
- Desarrollo de personas
- Mantenimiento de personas
- Monitoreo de personas

#### **2.1.3.1. Admisión de personas**

Se refiere básicamente a quién debe trabajar en la organización, es el proceso por medio del cual la organización incorpora personal a sus labores cotidianas.

Podemos considerar a este proceso como la puerta de entrada a todos los candidatos capaces de aportar sus características, tanto personales, como predominantes a la organización.

Las empresas al momento de escoger su personal, pueden tomar dos alternativas; la una, es mantenerse en un esquema tradicional en donde lo

que interesa, es el suplir una vacante, para ello el proceso de selección es elaborado únicamente por el departamento de Recursos Humanos, y la otra opción es un enfoque más moderno, el cual busca suplir la necesidades organizacionales a largo plazo, basándose en la permanente integración de nuevas habilidades y capacidades que permitan a la empresa, trabajar conjuntamente con los valores humanos, para alcanzar los objetivos y metas. Este proceso está totalmente descentralizado.

Por lo que, antes de realizar un proceso de selección de personal, las empresas realizan un análisis del puesto, que consiste en el estudio de cada puesto de trabajo para determinar las tareas que se deben cumplir.

Así, el proceso de admisión de personas implica dos subprocesos indispensables que son:

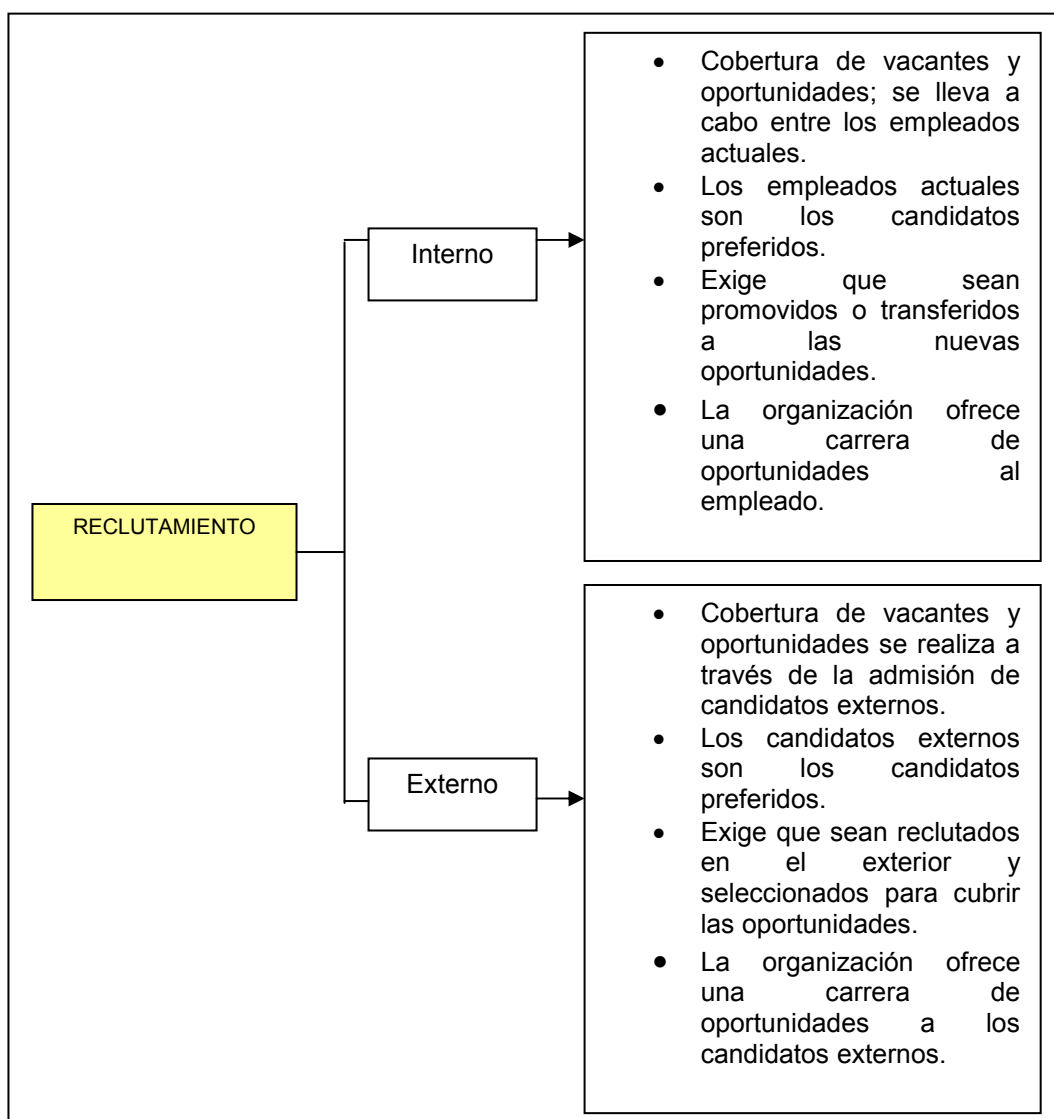
- Reclutamiento de personal.
- Selección de personal.

#### **2.1.3.1.1. Reclutamiento de personas**

Según Chiavenato (2002:95), es el proceso mediante el cual la organización atrae candidatos del mercado de Recursos Humanos para abastecer su proceso selectivo.

En la organización se puede dar un proceso ya sea interno o externo. En el primer caso, se lo realiza con personas que trabajan en la empresa; es decir, se los transfiere o promueve a otro cargo; en el caso de reclutamiento externo, lo que se hace es buscar candidatos que se encuentran en el mercado de Recursos Humanos y se los somete al proceso de selección.

**Gráfico 2.4 Reclutamiento Interno y externo**



FUENTE: CHIAVENATO, Idalberto (2002:96)

En el momento de hacer un reclutamiento, una de las herramientas más utilizadas es el currículum vitae, el mismo que es una descripción a breves rasgos del candidato.

Algunas de las técnicas utilizadas para el reclutamiento son:

- Anuncios en prensa
- Anuncios en televisión
- Anuncios en Internet
- Anuncios en radio
- Anuncios en Universidades

#### **2.1.3.1.2. Selección de personal**

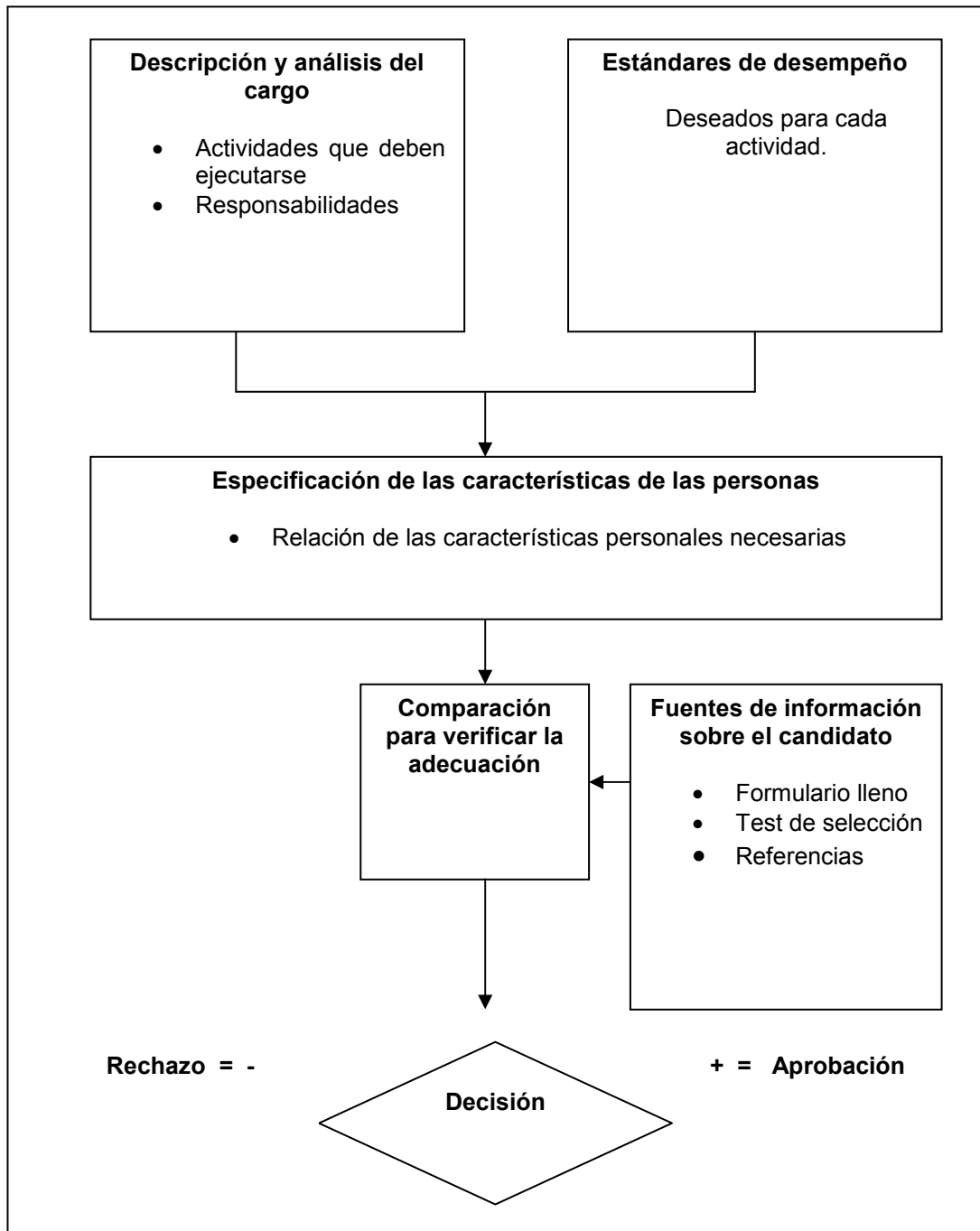
Chiavenato describe; a la selección de personas como *“el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor sus criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones de mercado”*.<sup>1</sup>

Este proceso realiza una comparación entre lo que la empresa buscaba en sus candidatos y lo que ellos podían ofrecer a la empresa, en base a esta interacción. Finalmente, se toma la decisión de incorporar o no a determinada persona al puesto de trabajo, como se ilustra en el siguiente cuadro:

---

<sup>1</sup> CHIAVENATO, Idalberto; “Gestión del Talento Humano” (2002, 111).

Gráfico 2.5 Proceso de selección de personas



FUENTE: CHIAVENATO, Idalberto (2002:113)

### **2.1.3.2. Inducción de personas**

El objetivo principal de esta etapa, es el determinar como las personas son incorporadas a la organización.

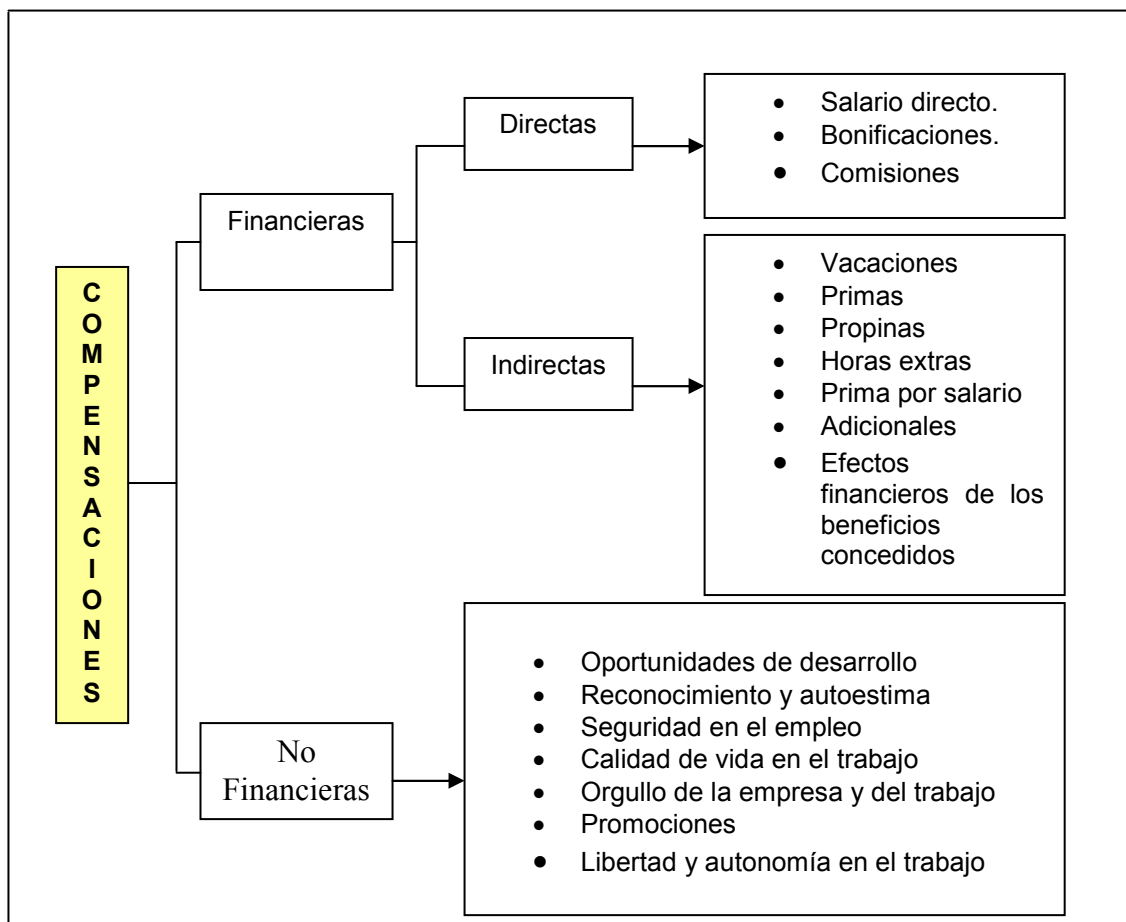
Es necesario indicarles cual es la cultura organizacional de la empresa en la que van a trabajar y cuales son las funciones que deberán desempeñar, para lograr la mayor eficiencia en su trabajo.

Para un mejor entendimiento definiremos lo que es la cultura organizacional, según Chiavenato en su libro, nos dice; que es la manera como la empresa ve el ambiente y se ve a sí misma, incluye los valores, filosofía, reglas y clima laboral.

### **2.1.3.3. Compensación de personas**

Trata básicamente del reconocimiento que las personas obtienen por su trabajo, estas recompensas pueden ser de tipo financiero como no financiero, como se muestra en el siguiente esquema:

Gráfico 2.6 Diversos tipos de recompensas



FUENTE: CHIAVENATO, Idalberto (2002:231)

#### 2.1.3.4. Desarrollo de personas

Es el incremento; tanto a nivel profesional como personal que los colaboradores pueden adquirir en la empresa, consiste en darles toda la información necesaria para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas.

Con la adecuada implementación del desarrollo de personas se puede lograr, que trabajen de la manera más eficaz posible, e incluso se puede

lograr un desarrollo no solo del personal, sino de la organización en su totalidad.

#### **2.1.3.5. Mantenimiento de personas**

Se refiere al mantenimiento de las condiciones ambientales y psicológicas óptimas para el desarrollo de las personas dentro de la organización, incluyendo temas relacionados con higiene, seguridad y calidad de vida.

#### **2.1.3.6. Monitoreo de personas**

Esta etapa consiste en identificar la manera como la empresa puede monitorear el comportamiento de las personas, con la finalidad de obtener información que retroalimente las actividades que se realizan.

### **2.2. Administración del Recurso Humano por Competencias**

#### **2.2.1. Introducción**

El enfoque de competencias no sólo resulta de gran utilidad, sino que se caracteriza por su elevado potencial, su desarrollo dibuja un panorama brillante y alentador de cara a las posibilidades de mejora personal y profesional de los individuos.

Mediante este método se logra administrar el talento humano y se considera no solo los resultados a alcanzar por la empresa; sino también, la manera de aprovechar el potencial de la gente para lograrlo.

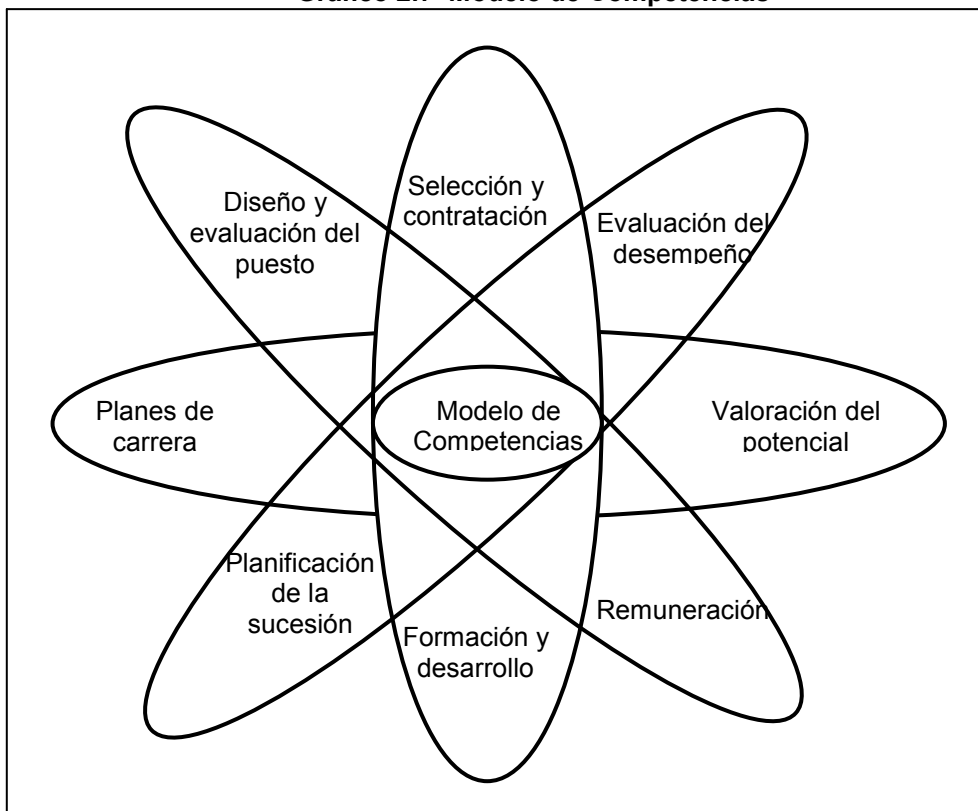
Para que en una empresa se pueda aplicar un modelo de gestión por competencias, es necesario que en la organización exista una concientización por parte de los directivos, es decir, se debe lograr su compromiso, con la finalidad de que los colaboradores sientan su apoyo y que estén consientes de que el proceso que se lleva a cabo en la empresa, los ayudará a desarrollarse no solo a nivel profesional sino también personal.

La gerencia debe lograr su compromiso en los siguientes aspectos:

- Reconocer que las personas que están en un nivel gerencial dentro de la empresa, son los responsables de ofrecer a sus colaboradores, las oportunidades de desarrollo que les permitan mejorar y adquirir nuevas competencias.
- Lograr que exista una concientización, en donde se comprenda que cada tipo de negocio necesita personas con perfiles específicos de cada puesto, los mismos que tendrán características diferentes.
- Mantener completa apertura al cambio, ya que siempre habrá un espacio para el desarrollo de nuevas competencias, de acuerdo a los nuevos desafíos que se presenten.

Al aplicar un modelo de gestión por competencias, se logra una integración de todo el sistema de Recursos Humanos, como se detalla en el siguiente esquema:

**Gráfico 2.7 Modelo de Competencias**



**FUENTE:** "Programa de Certificación en Administración de Recursos Humanos por Competencias", Alfredo Paredes Asociados Cia. Ltda. (s/f)

### 2.2.2. Definición de competencia

*Son todas aquellas características personales, requeridas para desempeñar un conjunto de actividades claves con la más alta eficacia.<sup>2</sup>*

<sup>2</sup> **PAREDES, Alfredo** "Programa de Certificación en Administración de Recursos Humanos por Competencias" (1).

Para comprender más claramente este significado, iremos analizando sus principales componentes.

**Características Personales:** Hacen referencia a los conocimientos, destrezas, aptitudes, rasgos, etc.

Conocimientos: Constituyen la información que la persona posee de áreas específicas, los adquirimos por medio de educación formal, capacitación y análisis de la información.

Destreza: Son comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de alguna tarea específica.

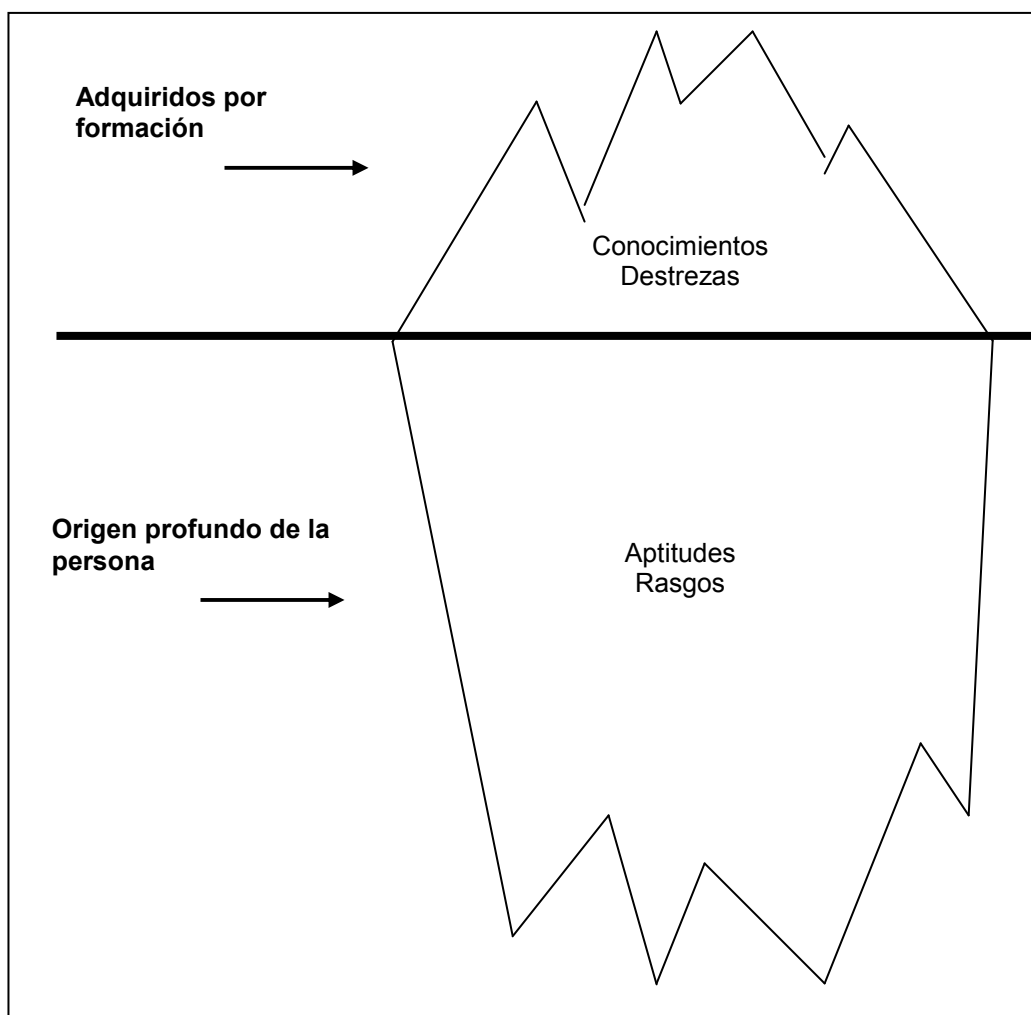
Aptitudes: son los talentos de la persona, sus inclinaciones y características físicas.

Rasgos: son las características innatas del individuo.

Estos componentes que forman parte de las competencias, están distribuidos en dos grupos, el primero tienen origen en lo profundo de la persona, están ocultos en su interior y se los puede desarrollar; el segundo

grupo se trata de elementos adquiridos por medio de la formación, para una mejor comprensión se los puede comparar con un Iceberg.

**Gráfico 2.8 Esquema Iceberg**

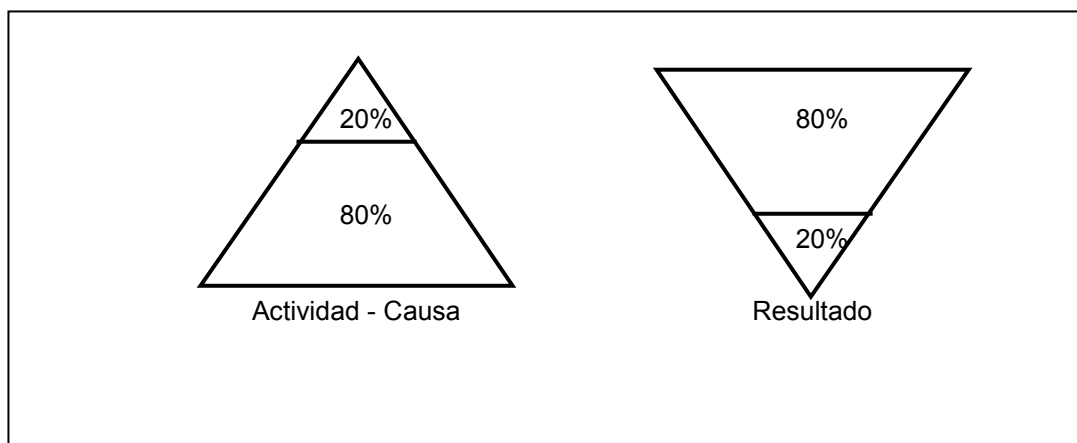


**FUENTE:** Corporación Líderes “Gestión por Competencias” (s/f)  
**ADAPTADO POR:** Ma. Isabel Palacios (2007).

**Actividades claves:** Son todas las actividades que el empleado realiza y que contribuyen al logro de resultados, dichas actividades podrán ser descritas en los diferentes niveles de la organización.

El concepto de actividades claves proviene del Teorema de Pareto, que señala que el 80% de los resultados dependen del 20% de las causas y el 80% de las causas generan el 20% de los resultados.

**Gráfico 2.9 Diagrama de Pareto**



**FUENTE:** “Programa de Certificación en Administración de Recursos Humanos por Competencias”, Alfredo Paredes Asociados Cia. Ltda. (s/f).

**Eficacia:** Es el hacer las cosas de la mejor manera posible, utilizando el mínimo de recursos.

### **2.2.3. Clasificación de las competencias**

#### **2.2.3.1. Competencias Básicas**

Son comportamientos elementales que deben demostrar los colaboradores y que están asociados a conocimientos de índole formativa, son adquiridas por

medio de la educación (Ejemplo: Computación básica, normas de cortesía, matemáticas, etc).

#### **2.2.3.2. Competencias Genéricas**

Son comportamientos asociados con desempeños comunes o diversas ocupaciones. (Ejemplo: Orientación al logro, Servicio al cliente, etc).

#### **2.2.3.3. Competencias Específicas**

Son comportamientos asociados a conocimientos de índole técnico vinculados a una función específica. Permiten trabajar directamente sobre el éxito de puestos de trabajo claves, ( Ejemplo: Un mesero selecciona los tipos de mantelería, de acuerdo con las formas y tamaños de las mesas).

### **2.2.4. Metodología para establecer el perfil de competencias**

#### **2.2.4.1. Identificar las actividades esenciales del puesto**

### **2.2.4.1.1. Listar las actividades del puesto**

Lo primero que se debe identificar son los criterios de rendimiento, que son las actividades y los resultados que tienen mayor impacto para la empresa, es decir las actividades más importantes de un cargo.

Se deben seguir las siguientes recomendaciones:

- Empezar siempre con un verbo en indicativo o en infinitivo (Ejemplo: asiste o asistir – planea o planear – ingresa o ingresar, etc).
- Posteriormente escribimos el objeto de verbo (qué / quién).

La forma correcta de redactar una actividad sería: “Asiste a las reuniones semanales del área”.

Se debe evitar el uso de los siguientes verbos: administrar, gestionar, procesar, supervisar, planificar, organizar, dirigir y controlar ya que se caracterizan porque agrupan varias tareas.

De igual forma debemos evitar el uso de verbos como: conocer, comprender, concienciar, saber, apreciar, estimar, valorar, pensar, ya que hacen referencia a conductas interiorizadas.

### 2.2.4.1.2. Calificar las actividades

Debemos calificar las actividades en base a las siguientes escalas: frecuencia, consecuencia de errores y dificultad.

Una vez que tienen puntuaciones en estas tres escalas, obtenemos la puntuación total utilizando la siguiente fórmula:

$$\text{TOTAL} = F + (\text{CE} * \text{CM})$$

Donde:

**F** = Frecuencia

**CE** = Consecuencia de errores

**CM** = Dificultad

Para la calificación de las actividades podemos utilizar la siguiente gradación:

Gráfico 2.10 Gradación actividades

GRADO	FRECUENCIA	CONSECUENCIA DE ERRORES	COMPLEJIDAD
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización.	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades.
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: Pueden afectar a procesos o áreas funcionales de la organización.	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / actividades.
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: pueden afectar el trabajo de otros.	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades.
2	Una vez al mes	Consecuencias de menor magnitud: afectan la ejecución de otras actividades que pertenecen al mismo puesto/carrera.	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades.
1	Otro (bimestral, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias menores, fácilmente controlables.	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

FUENTE: “Programa de Certificación en Administración de Recursos Humanos por Competencias”, Alfredo Paredes Asociados Cia. Ltda. (s/f).

Las actividades que obtengan la mayor puntuación constituyen los criterios de rendimiento o actividades esenciales del puesto, es aconsejable que no sean más de cuatro.

#### **2.2.4.2. Elaborar el perfil de competencias**

El perfil de competencias constituye una descripción de los conocimientos, destrezas y otras características requeridas para desempeñar un puesto o actividad, es el núcleo alrededor del cual giran todas las aplicaciones de la administración de recursos humanos.

La base para la elaboración de dicho perfil es el análisis de las actividades esenciales del puesto.

##### **2.2.4.2.1. Identificación de conocimientos**

Se deben determinar cuales son los conocimientos requeridos para realizar las actividades esenciales del puesto, para ello debemos tener claro que significa conocimiento y seguir las siguientes recomendaciones:

**Conocimiento** Son un conjunto de informaciones adquiridas vía educación formal, capacitación o análisis de información.

Los conocimientos pueden ser de dos tipos:

**Conocimientos técnicos:** Aquellos que se adquieren mediante educación formal. (Ejemplo: administración, finanzas, medicina, circuitos electrónicos, etc.).

**Conocimientos informativos:** aquellos que se adquieren por simple escucha o lectura de material informativo. (Ejemplo: Políticas de la empresa, nombres de las personas que laboran en la empresa, etc.).

- Por lo general empiezan con sustantivos ( Ejemplo: economía, contabilidad, finanzas, etc.).
- Debemos tener mucho cuidado con confundir un conocimiento con una destreza, estas últimas empiezan con un verbo ( Ejemplo: negociar, inspeccionar, manejar, etc.).

#### **2.2.4.2.2. Identificación de destrezas**

**Destreza** podríamos definirla como lo que hacemos para llevar a cabo una actividad, empiezan con un verbo ( Ejemplo: aplicar, elaborar, etc.).

Para identificar las destrezas que corresponden a una determinada actividad esencial, lo más aconsejable es, que contemos con un listado predeterminado.

Una vez identificadas las destrezas, debemos determinar si se requiere o no de destrezas específicas tales como:

- Dominio de idiomas escritos o hablados (inglés, francés, etc.).
- Manejo de programas informáticos (Word, Excel, etc.).
- Operación de equipos (fax, teléfono, etc.).
- Operación de máquinas y herramientas (taladro, sierra, etc.).

#### **2.2.4.2.3 Identificación de “otras competencias”**

Como otras competencias se refiere a aquellas que pueden agregarse al perfil como las aptitudes, rasgos de personalidad, motivaciones y actitudes.

Son consideradas como competencias blandas ya que se relacionan con la disposición o motivación del individuo para realizar una tarea y no con su capacidad profesional. (Ejemplo: amabilidad, expresión verbal, etc.)

### 2.2.4.3. Determinar competencias para selección y para capacitación

Una vez establecido el perfil de competencias, es necesario determinar que competencias deben evaluarse en el proceso de selección y cuales deberán ser adquiridas mediante capacitación.

Se debe considerar que tenemos competencias fáciles de modificar por medio de capacitación, como los conocimientos, pero también existen competencias que son innatas del individuo y que es complicado modificarlas.

Como referencia tenemos la siguiente tabla que indica el grado de dificultad que se presenta para modificarlas, de acuerdo a Andrés Pueyo 1997.

**Gráfico 2.11 Enfoque clásico y de competencias**

TIPOS DE COMPETENCIAS	GRADO DE MODIFICABILIDAD
Conocimientos	Fácilmente modificables
Destrezas o habilidades	Fácilmente modificables
Aptitudes o capacidades	Poco modificables
Rasgos de personalidad	Poco modificables
Motivaciones	Poco modificables
Actitudes	Poco modificables
Intereses	Medianamente modificables
Creencias	Poco modificables
Valores	Poco modificables

**FUENTE: MORENO, Jaime (2001).**

## **2.3. Modelando el Perfil de Evaluación del Desempeño por Competencias**

### **2.3.1. Definición de evaluación del desempeño por competencias**

*Es la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones.*<sup>3</sup>

Según Martha Alles, el principal objetivo es, el conseguir el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, la mejora permanente de los resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.

La evaluación del desempeño es un factor que contribuye a la calidad de los resultados, considerando como resultado todos aquellos productos y servicios que se entregan a un cliente, ya sea este interno o externo.

Al realizar una evaluación del desempeño básicamente nos estamos refiriendo a una comparación entre el perfil del puesto que está planteado, y la conducta presentada por el individuo en el periodo de evaluación.

---

<sup>3</sup> **CHIAVENATO**, Idalberto “Gestión del Talento Humano”

### **2.3.2. Para qué sirve la evaluación del desempeño?<sup>4</sup>**

- Detectar necesidades de capacitación.
- Descubrir personas clave.
- Descubrir inquietudes del evaluado.
- Encontrar a una persona para un puesto.
- Motivar a las personas al comunicarles su desempeño e involucrándolas en los objetivos de la organización (retroalimentación)
- Es una ocasión para que jefes y empleados analicen cómo se están haciendo las cosas.
- Para tomar decisiones sobre salarios y promociones.

### **2.3.3. Métodos de evaluación del desempeño tradicionales**

Los más utilizados según Chiavenato son:

- Escalas Gráficas.
- Selección forzada.
- Investigación de campo.
- Incidentes críticos.
- Listas de verificación.

---

<sup>4</sup> ALLES, Martha "Desempeño por competencias Evaluación 360"

### 2.3.3.1. Método de Escalas Gráficas

*Basado en una tabla de doble entrada, en que las filas muestran los factores de evaluación y las columnas indican los grados de evaluación del desempeño.<sup>5</sup>*

**Gráfico 2.12 Escala gráfica de evaluación del desempeño**

FACTORES	OPTIMO	BUENO	REGULAR	APENAS ACEPTABLE	DEFICIENTE
Creatividad	Siempre tiene ideas excelentes	Casi siempre tiene ideas excelentes	Algunas veces presenta ideas	Rara vez presenta ideas	Nunca presenta ideas

FUENTE: CHIAVENATO, Idalberto (2002:206).

### 2.3.3.2. Método de Selección Forzada

Consiste en evaluar al personal mediante bloques de frases descriptivas que enfocan determinados aspectos del comportamiento.

El evaluador selecciona frases que le ayudarán a determinar, cual es el comportamiento del evaluado en su puesto de trabajo.

<sup>5</sup> CHIAVENATO, Idalberto "Gestión del Talento Humano" (2002:205)

### 2.3.3.3. Método de Investigación de campo

Se refiere a la evaluación que se realiza con los especialistas de evaluación y los gerentes de línea, y se aplican preguntas como:

- Qué podría decir respecto al desempeño del empleado?
- Por qué fue insatisfactorio o satisfactorio el desempeño?
- Qué tipo de ayuda recibió del empleado?

### 2.3.3.4. Método de Incidentes críticos

Es un método basado en características extremas, ya sean estas muy positivas o muy negativas, este método no se preocupa por el desempeño normal.

Consiste en marcar si el evaluado cumple o no con las características que se le detallan en el esquema, por ejemplo:

**Gráfico 2.13 Método de evaluación del desempeño por incidentes críticos**

ASPECTOS POSITIVOS		ASPECTOS NEGATIVOS	
Sabe tratar con las personas		Presenta muchos errores	

FUENTE: CHIAVENATO, Idalberto (2002:209).

ADAPTADO POR: Ma. Isabel Palacios (2007).

### 2.3.3.5. Método de Listas de verificación

Basado en una relación de factores de evaluación que se deben considerar en cada empleado, utilizando como herramienta una lista.

**Gráfico 2.14 Método de evaluación del desempeño por listas de verificación**

AREA DE DESEMPEÑO	1	2	3	4	5
Habilidad para decidir					

FUENTE: CHIAVENATO, Idalberto (2002:210).  
ADAPTADO POR: Ma. Isabel Palacios (2007).

### 2.3.4. Proceso de evaluación del desempeño por competencias

Martha Alles, en su libro “La evaluación del desempeño por competencias”, describe que el método a seguir para realizar una correcta evaluación del personal es el siguiente:

Gráfico 2.15 Proceso de evaluación del desempeño por competencias

	PASOS	DESCRIPTIVO
1	<b>PREPARAR ASPECTOS PREVIOS</b>	Es necesario identificar los objetivos generales y formular políticas de evaluación.
2	<b>DEFINIR OBJETIVOS</b>	El objetivo principal de un sistema de evaluación del desempeño es mantener e incrementar los niveles de desempeño de todos los que conforman la organización.
3	<b>DETERMINAR LOS METODOS DE EVALUACIÓN</b>	Los métodos más novedosos para evaluar el desempeño son: Evaluación 180 y 360 grados
4	<b>DISEÑAR INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN</b>	Los instrumentos o formularios de evaluación se basan en las competencias y los niveles requeridos según el perfil de cada puesto.
5	<b>PREPARAR EL MANUAL DE EVALUACIÓN</b>	Es el documento que servirá de base y de guía para llevar a cabo las evaluaciones.
6	<b>INFORMAR AL PERSONAL Y CAPACITAR A LOS EVALUADORES</b>	Esta etapa es la más importante ya que de ésta dependerá la información obtenida y el éxito del programa, es importante trabajar con el compromiso de todos los participantes.

FUENTE: ALLES, Martha (2004).

ELABORADO POR: Ma. Isabel Palacios (2007).

## 2.4. Puesto de trabajo

Toda empresa está integrada por personas, quienes desempeñan diferentes trabajos, los mismos que están alineados al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Dentro de este tema es importante tener en claro las siguientes definiciones.

**Puesto de trabajo:** *Consiste en un conjunto de actividades y deberes relacionados.*<sup>6</sup>

<sup>6</sup> BOHLANDER, SHERMAN, SNELL, "Administración de Recursos Humanos", (47)

**Descriptivo del puesto:** *Es una definición escrita de un puesto y de los tipos de obligaciones que incluye.*<sup>7</sup>

El descriptivo del puesto puede variar de acuerdo a cada organización, pero generalmente está conformado por tres partes fundamentales que son:

- Nombre del puesto (consiste en una breve identificación del puesto).
- Definición del puesto (Menciona la principal razón de ser de ese cargo, a manera del objetivo).
- Funciones (Detalle de las actividades que cada individuo cumple en su puesto).

## **2.5. Glosario de términos**

**Administración del Talento Humano.-** Es el conjunto de políticas y prácticas necesarias, para dirigir aspectos relacionados con las personas o recursos humanos.

**Competencia.-** *Son todas aquellas características personales, requeridas para desempeñar un conjunto de actividades claves con la más alta eficacia.*<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> BOHLANDER, SHERMAN, SNELL, "Administración de Recursos Humanos", (56)

**Competencias Básicas.-** Son comportamientos elementales que deben demostrar los colaboradores y que están asociados a conocimientos de índole formativa.

**Competencias Genéricas.-** Son comportamientos asociados con desempeños comunes o diversas ocupaciones.

**Competencias Específicas.-** Son comportamientos asociados a conocimientos de índole técnico vinculados a una función específica.

**Conocimientos.-** Constituyen la información que la persona posee de áreas específicas, los adquirimos por medio de educación formal, capacitación y análisis de la información.

**Destreza.-** Son comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de alguna tarea específica.

**Aptitudes.-** Son los talentos de la persona, sus inclinaciones y características físicas.

**Rasgos.-** Son las características innatas del individuo.

---

<sup>8</sup> **PAREDES, Alfredo** “Programa de Certificación en Administración de Recursos Humanos por Competencias” (1).

**Actividades claves.-** Son todas las actividades que el empleado realiza y que contribuyen al logro de resultados.

**Eficacia.-** Es el hacer las cosas de la mejor manera posible, utilizando el mínimo de recursos.

**Evaluación del desempeño.-** *Es la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones*<sup>9</sup>.

**Puesto de trabajo:** Consiste en un conjunto de actividades y deberes relacionados.<sup>10</sup>

**Descriptivo del puesto:** Es una definición escrita de un puesto y de los tipos de obligaciones que incluye.<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> **CHIAVENATO**, Idalberto "Gestión del Talento Humano"

<sup>10</sup> **BOHLANDER, SHERMAN, SNELL**, "Administración de Recursos Humanos", (47)

<sup>11</sup> **BOHLANDER, SHERMAN, SNELL**, "Administración de Recursos Humanos", (56)

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1. Tipos de Investigación**

Para el presente trabajo se utilizó la investigación descriptiva, ya que ésta tiene como objeto central la descripción o caracterización del evento o eventos de estudio dentro de un contexto en particular, por medio de estudios descriptivos somos capaces de reconocer las características, conducta y actitudes de la población.

#### **3.2. Población y Muestra**

La población con la que se trabajo fue todo el personal administrativo de la empresa de Generación Hidroeléctrica Agoyán HIDROAGOYAN S.A.

#### **3.3. Métodos de la Investigación**

Se utilizó el método inductivo-deductivo.

La inducción consiste en ir de los casos particulares a la generalización y la deducción, en ir de lo general a lo particular.

### **3.4. Técnicas e Instrumentos**

Con la finalidad de recopilar toda la información necesaria, que sustente este trabajo, se ha utilizado la técnica documental, por medio de la cual sustentamos el marco teórico, basado en fuentes de información primarias (registros de la empresa) y fuentes de información secundarias (libros, folletos, revistas, etc.).

Otra técnica utilizada para recopilar información fueron la observación y la entrevista (ANEXO 2) a cada uno de los empleados de la empresa Hidroagoyán.

### **3.5. Comprobación de la hipótesis**

#### **3.5.1. Descriptiva**

Partiendo de que la hipótesis planteada para este trabajo investigativo fue la siguiente: “Contar con un perfil de competencias permitirá implementar un modelo de evaluación del desempeño laboral”, se elaboró una encuesta (ANEXO 1) aplicada a todo el personal administrativo de la Compañía de

Generación Hidroeléctrica Agoyán – Hidroagoyán S.A.; de donde se obtuvieron los resultados detallados a continuación:

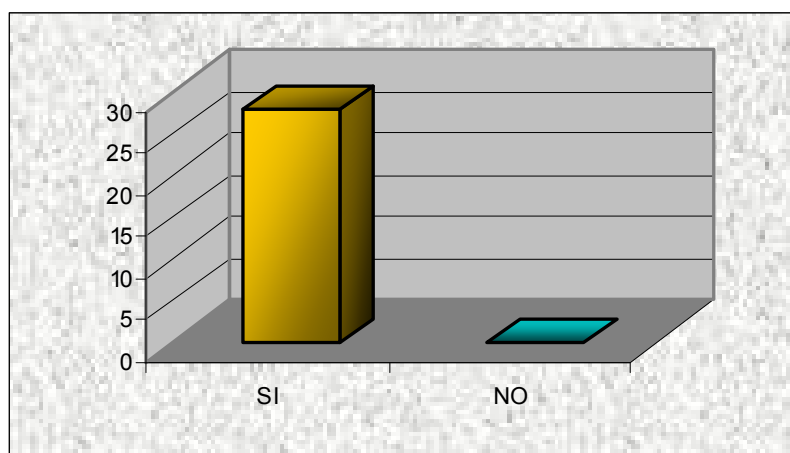
**Tabla 3.1 Resultados Encuesta (A)**

PREGUNTAS		SI	%	NO	%	TOTAL ENCUESTADOS
1	Conoce claramente cuales son las actividades asignadas a su puesto de trabajo?	26	100%	0	0%	26
3	Cree que es una ventaja el contar con un perfil de competencias establecido para cada puesto de trabajo?	26	100%	0	0%	26
4	Considera que contar con un perfil de competencias ayuda a evaluar de mejor manera su desempeño laboral?	26	100%	0	0%	26
5	En su opinión, el contar con un perfil de competencias ayuda a identificar brechas de desempeño?	26	100%	0	0%	26
6	La evaluación por competencias, permite identificar las necesidades de capacitación?	26	100%	0	0%	26

**FUENTE: HIDROAGOYAN S.A.**

**ELABORADO POR: Ma. Isabel Palacios (2007).**

**Gráfico 3.1 Diagrama de barras pregunta 1,3,4,5 y 6**



**FUENTE: HIDROAGOYAN S.A.**

**ELABORADO POR: Ma. Isabel Palacios (2007).**

**ANÁLISIS:** En el total de la población encuestada, se obtuvo un 100% de respuestas positivas, tanto en las preguntas 1, 3, 4, 5 y 6.

**INTERPRETACIÓN:** Con los resultados obtenidos en las preguntas 1, 3, 4, 5 y 6 de la encuesta tenemos como conclusión que el contar con un perfil de competencias, es una ventaja que permite evaluar el desempeño de los colaboradores, con la finalidad de establecer brechas de desempeño; además se puede lograr realizar un plan de capacitación integral que fomente el desarrollo del Recurso Humano en la organización.

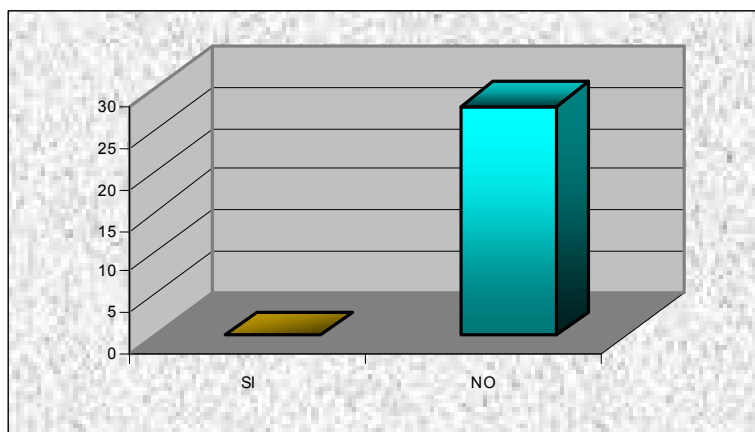
**Tabla 3.2 Resultados Encuesta (B)**

PREGUNTAS		SI	%	NO	%	TOTAL ENCUESTADOS
2	Durante el tiempo que trabaja en la institución se le ha aplicado un test para medir su desempeño laboral?	0	0%	26	100%	26

**FUENTE:** HIDROAGOYAN S.A.

**ELABORADO POR:** Ma. Isabel Palacios (2007).

**Gráfico 3.1 Diagrama de barras pregunta 2**



**FUENTE:** HIDROAGOYAN S.A.

**ELABORADO POR:** Ma. Isabel Palacios (2007).

**ANÁLISIS:** De 26 personas encuestadas, obtuvimos el 100% de respuestas negativas y un 0% de positivas.

**INTERPRETACIÓN:** Todo el personal administrativo de la empresa Hidroagoyán, durante su permanencia en la institución, jamás se les ha aplicado un test con la finalidad de evaluar su desempeño laboral, deduciendo que la empresa no cuenta con un plan de Recursos Humanos, que permita fomentar el desarrollo tanto, profesional como, personal de los colaboradores.

### **3.5.2. Estadística**

#### **3.5.2.1. Formulación de la hipótesis**

**H<sub>0</sub>** = Contar con un perfil de competencias, no permitirá implementar un modelo de evaluación del desempeño laboral.

**H<sub>1</sub>** = Contar con un perfil de competencias, si permitirá implementar un modelo de evaluación del desempeño laboral.

#### **3.5.2.2. Determinación del nivel de significación**

El nivel de significación utilizado es del 5%.

### 3.5.2.3. Elección de la prueba estadística

Para la comprobación de la hipótesis planteada utilizaremos el método estadístico CHI-CUADRADO

$$X^2 = \sum \left( \frac{(O - E)^2}{E} \right)$$

**En donde:**

**X<sup>2</sup>** = Chi-cuadrado

**Σ** = Sumatoria

**O** = Frecuencia observada

**E** = Frecuencia esperada o teórica

Considerando las variables planteadas, se escogió una pregunta de la encuesta para cada una de ellas.

**DEPENDIENTE:**

Evaluación del desempeño laboral.

**Tabla 3.3 Tabulación pregunta 4 (variable dependiente)**

<p>Considera que contar con un perfil de competencias ayuda a evaluar de mejor manera su desempeño laboral?</p>
---

X	F	%
SI	26	100%
NO	0	0%
TOTAL	26	100%

**FUENTE: HIDROAGOYAN S.A.  
ELABORADO POR: Ma. Isabel Palacios (2007).**

**INDEPENDIENTE:**

Perfil de competencias.

**Tabla 3.4 Tabulación pregunta 3 (variable independiente)**

<p>Cree que es una ventaja el contar con un perfil de competencias establecido para cada puesto de trabajo?</p>
---

X	F	%
SI	26	100%
NO	0	0%
TOTAL	26	100%

**FUENTE: HIDROAGOYAN S.A.  
ELABORADO POR: Ma. Isabel Palacios (2007).**

De acuerdo a los datos obtenidos tenemos las siguientes frecuencias observadas:

Tabla 3.5 Frecuencias Observadas

PREGUNTAS		RESPUESTA		TOTAL
		SI	NO	
4	Considera que contar con un perfil de competencias ayuda a evaluar de mejor manera su desempeño laboral?	26	0	26
3	Cree que es una ventaja el contar con un perfil de competencias establecido para cada puesto de trabajo?	26	0	26
<b>TOTAL</b>		52	0	52

FUENTE: HIDROAGOYAN S.A.

ELABORADO POR: Ma. Isabel Palacios (2007).

#### 3.5.2.4. Nivel de significación y regla de decisión

Grado de libertad

$$G1 = (c-1) (h-1)$$

Donde:

G1 = Grado de libertad

c = Columnas de la Tabla

h = Filas de la tabla

Reemplazando tenemos:

$$G1 = (2-1) (2-1)$$

$$G1 = 1$$

Grado de significación

$$\infty = 0.05$$

En donde:

O = Frecuencia Observada

E = Frecuencia Esperada

**Tabla 3.6 Obtención del CHI-CUADRADO**

O	E	O-E	(O-E) <sup>2</sup>	(O-E) <sup>2</sup> / E
26	13	13	169	13
0	13	-13	169	13
26	13	13	169	13
0	13	-13	169	13
<b>X<sup>2</sup></b>				<b>52</b>

**FUENTE: HIDROAGOYAN S.A.**

**ELABORADO POR: Ma. Isabel Palacios (2007).**

Una vez encontrado el valor de  $X^2 = 52$  y los grados de libertad igual a 1, determinamos el valor de la estadística CHI-CUADRADO de 3.841 de acuerdo a la respectiva tabla (ANEXO 4).

En consecuencia la hipótesis verdadera, es aceptada.

**H1** = Contar con un perfil de competencias, si permitirá implementar un modelo de evaluación del desempeño laboral.

## **CAPITULO IV**

### **PROPUESTA**

#### **4.1. Introducción**

Después de realizar el análisis de los datos obtenidos durante todo el trabajo investigativo, se plantea la aplicación de un perfil de competencias para cada uno de los cargos administrativos de la empresa HIDROAGOYÁN S.A.

#### **4.2. Tema**

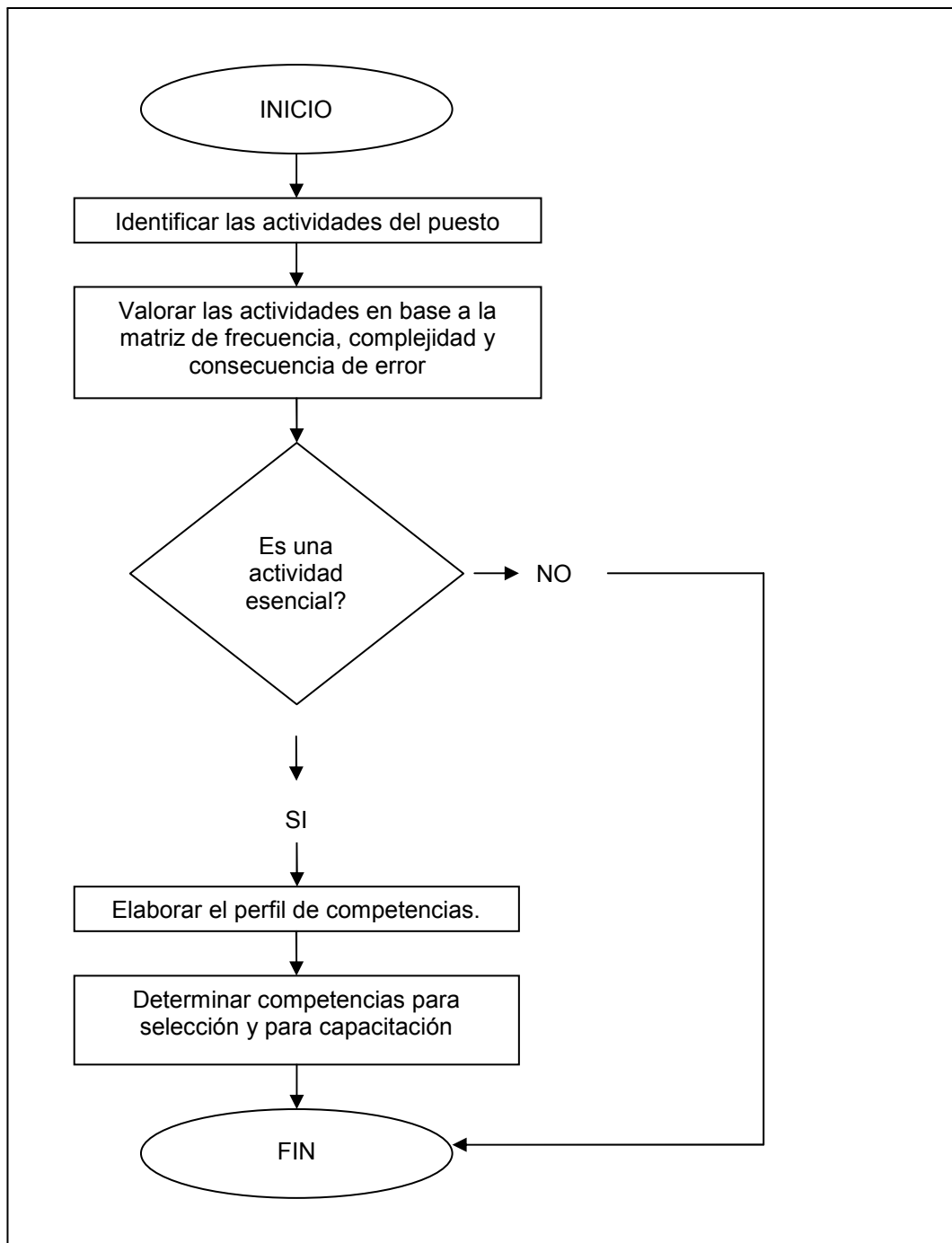
Perfil de competencias para el nivel administrativo de la empresa de generación hidroeléctrica Agoyán Hidroagoyán S.A.

#### **4.3. Objetivo**

Elaborar el perfil de competencias para el nivel administrativo de la empresa de Generación Hidroeléctrica Hidroagoyán S.A.

#### 4.4. Proceso para la obtención de información

Gráfico 4.1 Proceso para la obtención de información



ELABORADO POR: Ma. Isabel Palacios C (2007).

## 4.5. Detalle

Una vez concluido el proceso de recopilación de información, se elaboraron los perfiles de cada uno de los puestos del nivel administrativo de la empresa Hidroagoyán S.A., basados en las competencias, tanto genéricas como específicas que se encuentran en el manual de competencias (ANEXO 3)

Para un mejor entendimiento de los diccionarios aplicados, se debe considerar:

**A** = Alto

**B** = Bueno, por encima del estándar

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

**D** = Insatisfactorio

Dentro de cada uno de los perfiles de puesto podremos encontrar la siguiente información:

1. **Encabezado:** Describe el nombre, código, y área de cada cargo, incluyendo el nivel de reporte y supervisión.
2. **Misión:** Representa la esencia de cada cargo, para lo que fue creado.

3. **Funciones:** Detalla todas la actividades que se realizan en cada cargo y su respectiva valoración, en base a complejidad, índice de error y frecuencia con la que se realizan.
4. **Matriz de competencias:** Identifica los conocimientos que han sido designados para cada actividad esencial.
5. **Identificación de competencias:** Detalla tanto las competencias genéricas como las específicas que han sido asignadas al cargo, realizando una identificación de cuales competencias son requeridas en la selección del personal y cuales son para capacitación.
6. **Educación formal requerida:** Identifica el nivel de educación requerida y el área de estudios.
7. **Experiencia:** Detalla el tiempo mínimo requerido como experiencia laboral.

Con la finalidad de poder ubicar todos los puestos administrativos de la compañía, se ha elaborado un índice de cargos, el mismo que se presenta a continuación:

Gráfico 4.2 Índice de Cargos Hidroagoyán S.A.

#	ÁREA	CÓDIGO	NOMBRE DEL CARGO	PERSONAL REQUERIDO
1	PRESIDENCIA EJECUTIVA	P-01	SECRETARIA DE PRESIDENCIA EJECUTIVA	1
2	ASESORIA LEGAL	L-01	ABOGADO	1
3	ASESORIA LEGAL	L-02	ASITENTE LEGAL	1
4	ASESORIA LEGAL	L-03	SECRETARIA DEPARTAMENTO LEGAL	1
5	SECRETARIA GENERAL	SG-01	SECRETARIA GENERAL	1
6	COMERCIALIZACIÓN	CO-01	VICEPRESIDENCIA DE COMERCIALIZACIÓN	1
7	COMERCIALIZACIÓN	CO-02	ASISTENTE DE COMERCIALIZACIÓN	1
8	PRODUCCIÓN	PR-01	VICEPRESIDENCIA DE PRODUCCIÓN	1
9	FINANZAS	AF-01	VICEPRESIDENCIA DE FINANZAS Y ADMINISTRACIÓN	1
10	FINANZAS	AF-02	SECRETARIA VICEPRESIDENCIA FINANCIERA	1
11	FINANZAS	AF-03	ASISTENTE FINANCIERA	1
12	FINANZAS	AF-04	ASISTENTE DE CARTERA	1
13	ADMINISTRACIÓN DE BIENES	AF-05	ASISTENTE DE ADQUISICIONES	1
14	ADMINISTRACIÓN DE BIENES	AF-06	ASISTENTE CONTROL DE INVENTARIOS	1
15	ADMINISTRACIÓN DE BIENES	AF-07	GUARDALMACÉN	1
16	ADMINISTRACIÓN DE BIENES	AF-08	AYUDANTE DE GUARDALMACÉN	1
17	CONTABILIDAD	AF-09	CONTADOR GENERAL	1
18	CONTABILIDAD	AF-10	AUXILIAR DE CONTABILIDAD	1
19	TESORERÍA	AF-11	TESORERO GENERAL	1
20	ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	AF-12	JEFE DE RECURSOS HUMANOS Y SERVICIOS GENERALES	1
21	ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	AF-13	ANALISTA ADMINISTRATIVA	1
22	ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	AF-14	CHOFER	1
23	ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	AF-15	CONSERJE	1
24	ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	AF-16	MÉDICO	1
25	INFORMÁTICA	S-01	JEFE DE SISTEMAS	1
26	INFORMÁTICA	S-02	ASISTENTE DE SISTEMAS	1

FUENTE: HIDROAGOYAN S.A.

ELABORADO POR: Ma. Isabel Palacios C (2007).

**EMPRESA DE GENERACIÓN HIDROELÉCTRICA AGOYÁN**  
**HIDROAGOYÁN S.A.**

**PERFIL DE PUESTO POR COMPETENCIAS**

**1 ENCABEZADO:**

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	SECRETARIA DE PRESIDENCIA EJECUTIVA
<b>CÓDIGO DEL CARGO:</b>	P-01
<b>ÁREA:</b>	Presidencia Ejecutiva
<b>REPORTA A:</b>	Presidente Ejecutivo
<b>SUPERVISA A:</b>	N/A

**2 MISIÓN:**

Atender, controlar y custodiar la correspondencia interna y externa, con el fin de facilitar la gestión de la Presidencia

**3 FUNCIONES:**

		FR	CE	CM	T	E
<b>1</b>	Organiza la agenda de la Presidencia Ejecutiva y concretar entrevistas o audiencias.	5	4	5	25	X
<b>2</b>	Elabora informes y documentos similares, para los organismos en los que participa la Compañía.	2	3	2	8	
<b>3</b>	Recibe, revisa y controla la correspondencia de la Presidencia y dar trámite de acuerdo a instrucciones.	5	2	2	9	
<b>4</b>	Lleva el archivo de la documentación correspondiente a la Presidencia Ejecutiva.	5	4	5	25	X
<b>5</b>	Prepara documentación y antecedentes para las reuniones internas y externas a las que deba asistir el Presidente	5	5	5	30	X
<b>6</b>	Vela por la privacidad y discreción en el manejo de documentos, correspondencia e información de la Compañía.	5	3	2	11	
<b>7</b>	Custodia y dar buen uso a los equipos que le fueren encomendados.	5	2	2	9	
<b>8</b>	Analiza y organiza la información de los medios de comunicación pública, que tengan relación con la gestión de la Compañía y del Sector Eléctrico.	5	2	2	9	
<b>9</b>	Recibe, revisa, controla y envía la correspondencia interna y externa.	5	2	2	9	
<b>10</b>	Las demás asignadas por la Presidencia Ejecutiva.	0	0	0	0	

**4 MATRIZ DE COMPETENCIAS:**

<b>ACTIVIDAD ESENCIAL</b>	<b>CONOCIMIENTOS</b>
Organiza la agenda de la Presidencia Ejecutiva y concretar entrevistas o audiencias.	Secretariado / Administración
Lleva el archivo de la documentación correspondiente a la Presidencia Ejecutiva.	Secretariado / Administración
Prepara documentación y antecedentes para las reuniones internas y externas a las que deba asistir el Presidente	Secretariado / Administración

**5 IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS:**

<b>COMPETENCIAS GENERICAS</b>
LIDERAZGO
INTEGRIDAD
COMPROMISO ORGANIZACIONAL
ORIENTACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE
PERSERVERANCIA
AUTOCONTROL

<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>	<b>CAPACITACIÓN</b>	<b>SELECCIÓN</b>
CAPACIDAD DE PLANIFICACION Y ORGANIZACION	X	
BUSQUEDA DE INFORMACION	X	
PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y LA CLARIDAD		X

**6 EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA:**

<b>NIVEL</b>	<b>ÁREA</b>
Tecnología	Secretariado Ejecutivo / Administración

**7 EXPERIENCIA:**

2 Años en cargos similares
----------------------------

**EMPRESA DE GENERACIÓN HIDROELÉCTRICA AGOYÁN**  
**HIDROAGOYÁN S.A.**

**PERFIL DE PUESTO POR COMPETENCIAS**

**1 ENCABEZADO:**

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	ABOGADO
<b>CÓDIGO DEL CARGO:</b>	L-01
<b>ÁREA:</b>	Asesoría Legal
<b>REPORTA A:</b>	Presidente Ejecutivo
<b>SUPERVISA A:</b>	Asistente Legal Secretaria Departamento Legal

**2 MISIÓN:**

Precautelar la correcta interpretación y aplicación de las disposiciones legales y reglamentarias, en todos los niveles

**3 FUNCIONES:**

		FR	CE	CM	T	E
<b>1</b>	Asesora y orienta a los niveles directivos, ejecutivos, áreas administrativas y técnicas sobre procesos administrativos,	5	5	5	30	X
<b>2</b>	Ejerce el patrocinio de la defensa administrativa, judicial y extrajudicial de los intereses de la Compañía.	1	2	3	7	
<b>3</b>	Prepara consultas y contesta planteamientos legales requeridos por la Junta General de Accionistas, Directorio o Presidencia Ejecutiva.	2	5	4	22	X
<b>4</b>	Elabora toda clase de contratos, convenios y actas.	1	4	5	21	X
<b>5</b>	Vela por el cumplimiento de los requisitos y procedimientos precontractuales y contractuales de la Compañía.	2	3	2	8	
<b>6</b>	Analiza y verifica las garantías que se presenten a la Compañía.	3	3	3	12	
<b>7</b>	Gestiona la recuperación de las obligaciones emitidas a favor de la Compañía.	4	3	4	16	
<b>8</b>	Interviene en los procesos de baja, donaciones y remate de bienes pertenecientes a la Compañía.	1	2	3	7	
<b>9</b>	Las demás asignadas por la Presidencia Ejecutiva.	0	0	0	0	

**4 MATRIZ DE COMPETENCIAS:**

<b>ACTIVIDAD ESENCIAL</b>	<b>CONOCIMIENTOS</b>
Asesora y orienta a los niveles directivos, ejecutivos, áreas administrativas y técnicas sobre procesos administrativos,	Técnicas de entrevista
Prepara consultas y contesta planteamientos legales requeridos por la Junta General de Accionistas, Directorio o Presidencia Ejecutiva.	Técnicas de entrevista
Elabora toda clase de contratos, convenios y actas.	Legislación

**5 IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS:**

<b>COMPETENCIAS GENERICAS</b>
LIDERAZGO
INTEGRIDAD
COMPROMISO ORGANIZACIONAL
ORIENTACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE
PERSERVERANCIA
AUTOCONTROL

<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>	<b>CAPACITACIÓN</b>	<b>SELECCIÓN</b>
INICIATIVA		X
COMUNICACIÓN EFECTIVA	X	X
BUSQUEDA DE INFORMACIÓN	X	
PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y LA CLARIDAD		X
TOLERANCIA A LA PRESIÓN		X
HABILIDAD ANALÍTICA		X

**6 EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA:**

<b>NIVEL</b>	<b>ÁREA</b>
Superior titulado	Jurisprudencia

**7 EXPERIENCIA:**

5 Años en cargos similares
----------------------------

**EMPRESA DE GENERACIÓN HIDROELÉCTRICA AGOYÁN**  
**HIDROAGOYÁN S.A.**

**PERFIL DE PUESTO POR COMPETENCIAS**

**1 ENCABEZADO:**

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	ASISTENTE LEGAL
<b>CÓDIGO DEL CARGO:</b>	L-02
<b>ÁREA:</b>	Asesoría Legal
<b>REPORTA A:</b>	Abogado
<b>SUPERVISA A:</b>	N/A

**2 MISIÓN:**

Apoyo administrativo a la gestión organizacional en la correcta interpretación y aplicación de las disposiciones legales y reglamentarias, en todos los niveles organizacionales de la Compañía.

**3 FUNCIONES:**

		FR	CE	CM	T	E
<b>1</b>	Prepara proyectos de informes para conocimiento del Abogado de la Compañía.	4	3	4	16	
<b>2</b>	Elabora contratos de prestación de servicios, promesas de compra venta, compra ventas, arrendamientos, contratos	5	5	5	30	X
<b>3</b>	Asiste al Abogado de la Compañía en la elaboración de escritos y su tramitación en la defensa legal de Hidroagoyán S.A.	5	5	5	5	X
<b>4</b>	Asiste al Abogado de la Compañía para la tramitación judicial en dependencias públicas y privadas en las ciudades de Quito y Ambato o en los lugares que solicite el Abogado.	5	5	4	25	X
<b>5</b>	Custodia y archiva todos los documentos relacionados a los procesos judiciales, administrativos, constitucionales y arbitrales.	5	4	5	25	X
<b>6</b>	Obtiene de las notificaciones judiciales en las ciudades de Quito, Ambato y otros lugares del país, relacionados en los procesos judiciales, administrativos, constitucionales y arbitrales.	5	5	2	15	
<b>7</b>	Las demás actividades que le fuere determinadas por la Presidencia Ejecutiva y el Abogado de la Compañía de acuerdo	0	0	0	0	

#### 4 MATRIZ DE COMPETENCIAS:

ACTIVIDAD ESENCIAL	CONOCIMIENTOS
Elabora contratos de prestación de servicios, promesas de compra venta, compra ventas, arrendamientos, contratos	Legislación
Asiste al Abogado de la Compañía en la elaboración de escritos y su tramitación en la defensa legal de Hidroagoyán S.A.	Legislación
Asiste al Abogado de la Compañía para la tramitación judicial en dependencias públicas y privadas en las ciudades de Quito y Ambato o en los lugares que solicite el Abogado.	Legislación / Técnicas de negociación
Custodia y archiva todos los documentos relacionados a los procesos judiciales, administrativos, constitucionales y arbitrales.	Secretariado

#### 5 IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS:

COMPETENCIAS GENERICAS
LIDERAZGO
INTEGRIDAD
COMPROMISO ORGANIZACIONAL
ORIENTACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE
PERSERVERANCIA
AUTOCONTROL

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	CAPACITACIÓN	SELECCIÓN
INICIATIVA		X
COMUNICACIÓN EFECTIVA	X	X
BUSQUEDA DE INFORMACIÓN	X	
TOLERANCIA A LA PRESIÓN		X
PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y LA CLARIDAD		X
HABILIDAD ANALÍTICA		X

#### 6 EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA:

NIVEL	ÁREA
Superior egresado	Jurisprudencia

#### 7 EXPERIENCIA:

2 Años en cargos similares
----------------------------

**EMPRESA DE GENERACIÓN HIDROELÉCTRICA AGOYÁN**  
**HIDROAGOYÁN S.A.**

**PERFIL DE PUESTO POR COMPETENCIAS**

**1 ENCABEZADO:**

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	SECRETARIA DEPARTAMENTO LEGAL
<b>CÓDIGO DEL CARGO:</b>	L-03
<b>ÁREA:</b>	Asesoría Legal
<b>REPORTA A:</b>	Abogado
<b>SUPERVISA A:</b>	N/A

**2 MISIÓN:**

Atender, controlar y custodiar la correspondencia interna y externa.
--

**3 FUNCIONES:**

		FR	CE	CM	T	E
<b>1</b>	Elabora todo tipo de informes y trámites legales encomendados por el Abogado de la Compañía.	5	5	4	25	X
<b>2</b>	Archiva la información jurídica necesaria.	5	2	2	9	
<b>3</b>	Organiza y mantiene actualizada la información legal encomendada.	4	2	2	8	
<b>4</b>	Elabora informes y otros documentos similares, para los organismos en los que participa la Compañía previa aprobación del Abogado.	3	3	3	9	
<b>5</b>	Recibe la correspondencia interna para consideración del Asesor Externo y dar el trámite de acuerdo a instrucciones.	5	3	2	11	
<b>6</b>	Revisa y controla la correspondencia externa que le compete al Departamento Legal.	5	2	3	11	
<b>7</b>	Lleva el archivo de la documentación correspondiente al Departamento Legal.	4	2	2	8	
<b>8</b>	Prepara documentación y antecedentes para las reuniones internas y externas que le sean solicitadas por el Departamento Legal.	5	4	5	25	X
<b>9</b>	Velar por la privacidad y discreción en el manejo de documentos, correspondencia e información de la Compañía.	5	2	3	11	
<b>10</b>	Custodia los documentos legales y jurídicos requeridos para la gestión de la Compañía	5	2	2	9	
<b>11</b>	Maneja y vela por el correcto uso de los equipos de fax, teléfono, computadora y copidora y más equipos encomendados.	5	2	2	9	
<b>12</b>	Brinda apoyo a las áreas que lo requieran, en las actividades inherentes al cargo que desempeña.	5	4	5	25	X

<b>13</b>	Las demás que le sean asignadas por el Abogado de la Compañía Externo.	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>		
-----------	--	----------	----------	----------	--	--

#### 4 MATRIZ DE COMPETENCIAS:

<b>ACTIVIDAD ESENCIAL</b>	<b>CONOCIMIENTOS</b>
Elabora todo tipo de informes y trámites legales encomendados por el Abogado de la Compañía.	Legislación
Prepara documentación y antecedentes para las reuniones internas y externas que le sean solicitadas por el Departamento Legal.	Legislación
Brinda apoyo a las áreas que lo requieran, en las actividades inherentes al cargo que desempeña	Legislación

#### 5 IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS:

<b>COMPETENCIAS GENERICAS</b>
LIDERAZGO
INTEGRIDAD
COMPROMISO ORGANIZACIONAL
ORIENTACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE
PERSERVERANCIA
AUTOCONTROL

<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>	<b>CAPACITACIÓN</b>	<b>SELECCIÓN</b>
CAPACIDAD DE PLANIFICACION Y ORGANIZACION	X	
BUSQUEDA DE INFORMACION	X	
PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y LA CLARIDAD		X

#### 6 EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA:

<b>NIVEL</b>	<b>ÁREA</b>
Superior estudiante	Jurisprudencia

#### 7 EXPERIENCIA:

2 Años en cargos similares
----------------------------

**EMPRESA DE GENERACIÓN HIDROELÉCTRICA AGOYÁN**  
**HIDROAGOYÁN S.A.**

**PERFIL DE PUESTO POR COMPETENCIAS**

**1 ENCABEZADO:**

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	SECRETARIA GENERAL
<b>CÓDIGO DEL CARGO:</b>	SG-01
<b>ÁREA:</b>	Secretaría General
<b>REPORTA A:</b>	Presidencia Ejecutiva
<b>SUPERVISA A:</b>	N/A

**2 MISIÓN:**

Atender, controlar y custodiar la correspondencia interna y externa.
--

**3 FUNCIONES:**

		FR	CE	CM	T	E
1	Prepara la agenda y la documentación necesaria para las sesiones de la Junta General de Accionistas y Directorio.	5	2	3	11	
2	Convoca a los miembros de la Junta General de Accionistas y Directorio.	3	2	2	7	
3	Asiste y toma nota del desarrollo en las sesiones de Directorio y de la Junta General de Accionistas, Comité de licitaciones y Concurso de ofertas y precios.	4	4	5	24	X
4	Elabora y archiva el libro de actas de Juntas Generales y Directorio.	3	3	2	9	
5	Lleva el libro de acciones y accionistas.	1	2	2	5	
6	Envía a los diferentes medios de comunicación colectiva del país los avisos de prensa requeridos por las diferentes áreas de la Compañía.	2	2	2	6	
7	Comunica a las diferentes áreas de la Compañía las resoluciones, órdenes y recomendaciones impartidas por la Junta General de Accionistas y Directorio.	5	4	5	25	X
8	Redacta la correspondencia oficial encomendada por la Presidencia Ejecutiva.	5	4	5	25	X
9	Certifica documentos, actas, resoluciones y reglamentos de la Compañía.	1	3	3	10	
10	Entrega bases y especificaciones técnicas para las Licitaciones y concursos de ofertas.	1	3	3	10	
11	Recibe las ofertas dentro de los plazos establecidos.	2	2	2	6	
12	Recibe, tramita y archiva la correspondencia interna y externa de la Compañía.	5	2	2	9	

<b>13</b>	Elabora manuales, reglamentos, instructivos y normas de administración de documentos.	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>10</b>	
<b>14</b>	Atiende llamadas externas.	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	
<b>15</b>	Las demás asignadas por la Junta General de Accionistas, Directorio y Presidencia Ejecutiva.	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	

#### 4 MATRIZ DE COMPETENCIAS:

<b>ACTIVIDAD ESENCIAL</b>	<b>CONOCIMIENTOS</b>
Asiste y toma nota del desarrollo en las sesiones de Directorio y de la Junta General de Accionistas, Comité de licitaciones y Concurso de ofertas y precios.	Secretariado
Comunica a las diferentes áreas de la Compañía las resoluciones, órdenes y recomendaciones impartidas por la Junta General de Accionistas y Directorio.	Administración
Redacta la correspondencia oficial encomendada por la Presidencia Ejecutiva.	Administración

#### 5 IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS:

<b>COMPETENCIAS GENERICAS</b>
LIDERAZGO
INTEGRIDAD
COMPROMISO ORGANIZACIONAL
ORIENTACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE
PERSERVERANCIA
AUTOCONTROL

<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>	<b>CAPACITACIÓN</b>	<b>SELECCIÓN</b>
CAPACIDAD DE PLANIFICACION Y ORGANIZACION	X	
BUSQUEDA DE INFORMACION	X	
PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y LA CLARIDAD		X
COMUNICACIÓN EFECTIVA	X	X

#### 6 EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA:

<b>NIVEL</b>	<b>ÁREA</b>
Tecnología	Secretariado Ejecutivo / Administración

#### 7 EXPERIENCIA:

2 Años en cargos similares
----------------------------

**EMPRESA DE GENERACIÓN HIDROELÉCTRICA AGOYÁN**  
**HIDROAGOYÁN S.A.**

**PERFIL DE PUESTO POR COMPETENCIAS**

**1 ENCABEZADO:**

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	VICEPRESIDENCIA DE COMERCIALIZACIÓN
<b>CÓDIGO DEL CARGO:</b>	CO-01
<b>ÁREA:</b>	Comercialización
<b>REPORTA A:</b>	Presidencia Ejecutiva
<b>SUPERVISA A:</b>	Asistente Comercialización

**2 MISIÓN:**

Colocar la energía producida por las Centrales generadoras de la Compañía en el Mercado Eléctrico Mayorista, en las mejores condiciones de precios, en función de las variables del mercado.

**3 FUNCIONES:**

		FR	CE	CM	T	E
<b>1</b>	Recomienda las políticas de comercialización de la Compañía en el Mercado Eléctrico Mayorista.	1	1	4	5	
<b>2</b>	Coordina con la Vicepresidencia de Producción las proyecciones de lluvias y caudales que determinen los niveles de producción de energía.	1	1	4	5	
<b>3</b>	Planifica las Ventas de Energía en: Contratos a término y Mercado Spot.	1	2	4	9	
<b>4</b>	Establece la Proyección de ingresos por la venta de energía eléctrica.	1	5	5	26	X
<b>5</b>	Realiza estudios de costos y análisis de las variables del Mercado Eléctrico Mayorista.	1	5	5	26	X
<b>6</b>	Coordina con la Vicepresidencia de Producción la planificación de la producción de energía eléctrica en función de las variables del Mercado Eléctrico Mayorista.	1	1	3	4	
<b>7</b>	Mantiene una base de datos y estadísticas actualizadas de ventas de la empresa, cubriendo la información requerida por el CENACE y otros instituciones del Sector Eléctrico.	5	2	5	15	
<b>8</b>	Efectúa las liquidaciones técnicas y económicas de las transacciones en el Mercado Eléctrico Mayorista.	2	4	5	22	
<b>9</b>	Determina los precios de venta y más condiciones de los contratos.	1	5	5	26	X
<b>10</b>	Administra los contratos de venta de energía.	2	3	3	11	

11	Controla la liquidación horaria de transacciones del Mercado Eléctrico Mayorista.	5	3	4	17	
12	Efectúa la facturación mensual.	2	4	5	22	
13	Apoya en la gestión de recaudación de la facturación.	3	2	3	9	
14	Coordina con la Vicepresidencia de Producción la instalación y mantenimiento de los sistemas de medida de la energía entregada.	1	5	5	26	X
15	Controla el cumplimiento de la legislación y reglamentación en lo referente a comercialización de energía.	4	5	4	24	
16	Prepara la información para la elaboración de los contratos de venta de energía con las entidades eléctricas y clientes en general.	3	5	4	23	
17	Emite informes y reportes de gestión.	2	3	4	14	
18	Elabora y mantiene actualizados los proyectos de desarrollo corto, mediano y largo plazo, en coordinación con las demás unidades de la organización.	2	2	4	10	
19	Participa en la formulación del Plan Estratégico de la Compañía.	1	3	4	13	
20	Estudia los recursos energéticos y definir proyectos para su aplicación.	2	3	4	14	
21	Coordina con los organismos del sector eléctrico la utilización de los recursos energéticos.	1	3	3	10	
22	Elabora los planes de inversiones de generación para el mediano y largo plazo.	1	2	4	9	
23	Las demás que le sean asignadas por la Presidencia Ejecutiva.	0	0	0	0	

#### 4 MATRIZ DE COMPETENCIAS:

ACTIVIDAD ESENCIAL	CONOCIMIENTOS
Establece la Proyección de ingresos por la venta de energía eléctrica.	Proyectos / Economía
Realiza estudios de costos y análisis de las variables del Mercado Eléctrico Mayorista.	Estadística
Determina los precios de venta y más condiciones de los contratos.	Estadística
Coordina con la Vicepresidencia de Producción la instalación y mantenimiento de los sistemas de medida de la energía entregada.	Administración / Eléctrica

**5 IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS:**

<b>COMPETENCIAS GENERICAS</b>
LIDERAZGO
INTEGRIDAD
COMPROMISO ORGANIZACIONAL
ORIENTACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE
PERSERVERANCIA
AUTOCONTROL

<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>	<b>CAPACITACIÓN</b>	<b>SELECCIÓN</b>
GESTION FINANCIERA	X	
CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	X	
HABILIDAD DE NEGOCIACIÓN	X	
COMUNICACIÓN EFECTIVA	X	X
TOLERANCIA A LA PRESIÓN		X
HABILIDAD ANALÍTICA		X
BUSQUEDA DE INFORMACIÓN	X	

**6 EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA:**

<b>NIVEL</b>	<b>ÁREA</b>
Superior titulado	Administración / Ingeniería eléctrica

**7 EXPERIENCIA:**

5 Años en cargos similares
----------------------------

**EMPRESA DE GENERACIÓN HIDROELÉCTRICA AGOYÁN**  
**HIDROAGOYÁN S.A.**

**PERFIL DE PUESTO POR COMPETENCIAS**

**1 ENCABEZADO:**

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	ASISTENTE DE COMERCIALIZACIÓN
<b>CÓDIGO DEL CARGO:</b>	CO-02
<b>ÁREA:</b>	Comercialización
<b>REPORTA A:</b>	Vicepresidencia de Comercialización
<b>SUPERVISA A:</b>	N/A

**2 MISIÓN:**

<p>Realizar el control de las transacciones de venta de energía, la facturación correspondiente y administrar la información de la Compañía, en lo relacionado a la comercialización de energía.</p>
--

**3 FUNCIONES:**

		FR	CE	CM	T	E
<b>1</b>	Realiza el control diario de la liquidación técnica y económica de transacciones en el MERCADO ELÉCTRICO MAYORISTA, en relación a la producción de las centrales de la Empresa e informar a la Vicepresidencia de Comercialización.	5	4	4	21	X
<b>2</b>	Realiza la facturación mensual de ventas en Contratos y Mercado Ocasional, según los consumos de energía eléctrica y servicios de los clientes.	2	4	5	22	X
<b>3</b>	Controla la liquidación horaria de las transacciones del mercado que corresponden a las centrales de la Compañía.	5	1	4	9	
<b>4</b>	Elabora estadísticas derivadas de las actividades de Comercialización.	2	2	3	8	
<b>5</b>	Apoya con información a la Vicepresidencia de Comercialización en la negociación de venta de energía y en estudios de costos.	1	1	4	5	
<b>6</b>	Analiza las ofertas presentadas para la adquisición de bienes y contratación de servicios necesarios para el área.	1	2	3	7	
<b>7</b>	Realiza proyecciones de ingresos por venta de energía y elaborar informes de gestión para conocimiento de la Vicepresidencia de comercialización.	1	3	4	13	X
<b>8</b>	Colabora con el establecimiento y cumplimiento de los objetivos y metas de la Vicepresidencia de Comercialización.	2	3	3	11	
<b>9</b>	Las demás que le sean asignadas por la Vicepresidencia de Comercialización.	5	2	3	11	

#### 4 MATRIZ DE COMPETENCIAS:

ACTIVIDAD ESENCIAL	CONOCIMIENTOS
Realiza el control diario de la liquidación técnica y económica de transacciones en el MERCADO ELÉCTRICO MAYORISTA, en relación a la producción de las centrales de la Empresa e informar a la Vicepresidencia de Comercialización.	Administración / Economía
Realiza la facturación mensual de ventas en Contratos y Mercado Ocasional, según los consumos de energía eléctrica y servicios de los clientes.	Administración / Economía
Realiza proyecciones de ingresos por venta de energía y elaborar informes de gestión para conocimiento de la Vicepresidencia de comercialización.	Estadística

#### 5 IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS:

COMPETENCIAS GENERICAS
LIDERAZGO
INTEGRIDAD
COMPROMISO ORGANIZACIONAL
ORIENTACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE
PERSERVERANCIA
AUTOCONTROL

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	CAPACITACIÓN	SELECCIÓN
COMUNICACIÓN EFECTIVA	X	X
HABILIDAD ANALÍTICA		X
BUSQUEDA DE INFORMACIÓN	X	
HABILIDAD DE NEGOCIACIÓN	X	
CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	X	

#### 6 EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA:

NIVEL	ÁREA
Tecnología	Administración / Marketing

#### 7 EXPERIENCIA:

2 Años en cargos similares
----------------------------

**EMPRESA DE GENERACIÓN HIDROELÉCTRICA AGOYÁN**  
**HIDROAGOYÁN S.A.**

**PERFIL DE PUESTO POR COMPETENCIAS**

**1 ENCABEZADO:**

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	VICEPRESIDENCIA DE PRODUCCIÓN
<b>CÓDIGO DEL CARGO:</b>	PR-01
<b>ÁREA:</b>	Producción
<b>REPORTA A:</b>	Presidencia Ejecutiva
<b>SUPERVISA A:</b>	

**2 MISIÓN:**

<p>Gestionar la Producción de Energía Eléctrica, optimizando los recursos humanos, técnicos e instalaciones de las Centrales de Generación de la empresa.</p>
---

**3 FUNCIONES:**

		FR	CE	CM	T	E
<b>1</b>	Dirige, coordina y controla la programación y ejecución integral de los planes de generación eléctrica.	4	5	4	24	X
<b>2</b>	Dirige y coordina la elaboración de los programas de operación de las centrales de generación eléctrica.	5	5	4	25	X
<b>3</b>	Coordina la programación y ejecución integral del mantenimiento de todo el sistema generador de la Compañía	4	5	4	24	X
<b>4</b>	Propone la realización de estudios técnicos.	1	4	2	9	
<b>5</b>	Suministra los datos requeridos por las diferentes áreas de la Compañía, para la elaboración de presupuestos y elaboración de índices estadísticos de generación.	5	3	3	14	
<b>6</b>	Administra los recursos humanos, económicos y financieros asignados a la dirección para la operación y mantenimiento del sistema de generación.	5	3	4	17	
<b>7</b>	Organiza, controla y ejecuta la operación de las áreas y equipos principales y periféricos de las centrales del sistema de generación eléctrica, dentro de los rangos apropiados y de acuerdo a instrucciones, procedimientos y normas de seguridad.	3	3	3	12	
<b>8</b>	Coordina con el Centro Nacional de Control de Energía (CENACE) el despacho de energía.	4	5	4	24	X
<b>9</b>	Recopila información técnica para la elaboración de los programas de mantenimiento del sistema de generación.	5	5	4	25	X

<b>10</b>	Programa, y controla las actividades de mantenimiento eléctrico, mecánico, civil e instrumental, preventivo, correctivo y de emergencia, a fin de conservar los equipos e instalaciones en condiciones técnicas adecuadas, de acuerdo a horas de operación y programas establecidos.	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>24</b>	<b>X</b>
<b>11</b>	Evalúa los resultados del mantenimiento global y la disponibilidad de los equipos del sistema de generación.	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>20</b>	
<b>12</b>	Supervisa y controla la operación y mantenimiento de las centrales de generación.	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>21</b>	
<b>13</b>	Determina límites operativos de las centrales de generación, así como fijar niveles de capacidad y generación de energía y restricciones operativas del sistema de generación eléctrica.	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>24</b>	<b>X</b>
<b>14</b>	Participa en la realización de cambios en los diseños de las centrales, tendientes a mejorar el rendimiento y eficiencia.	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>26</b>	<b>X</b>
<b>15</b>	Establece y mantiene al día los registros, manuales e instrumentos requeridos para la operación y mantenimiento de los sistemas de generación eléctrica.	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>17</b>	
<b>16</b>	Supervisa y controla que se cumplan las normas de seguridad industrial, reglamentos y protecciones de personal, equipos, instalaciones y herramientas con los que cuenta las centrales.	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>16</b>	
<b>17</b>	Promociona y difunde políticas, normas de higiene y seguridad industrial.	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>14</b>	
<b>18</b>	Supervisa el cumplimiento de prestación de servicios en la operación y mantenimiento de las Centrales por parte de las empresas contratadas de los diferentes contratos en las que actúa como Administrador.	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>20</b>	
<b>19</b>	Establece correctivos para la optimización y eficiencia en la generación hidroeléctrica.	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>24</b>	<b>X</b>
<b>20</b>	Presenta proyectos de modernización de las instalaciones	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>13</b>	
<b>21</b>	Velar que los mantenimientos se cumplan de acuerdo a especificaciones y reglamentos.	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>20</b>	
<b>22</b>	Controla los índices de gestión operativa, emisión de informes y justificación técnica.	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>18</b>	
<b>23</b>	Asegura la participación del personal de producción en las etapas de diseño, formación, construcción, pruebas y puesta en marcha de las centrales de generación.	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>17</b>	
<b>24</b>	Efectúa construcciones, mejoras y obras complementarias para la generación de energía.	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>17</b>	
<b>25</b>	Supervisa la administración de bodegas de las centrales.	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>17</b>	
<b>26</b>	Las demás que le sean asignadas por la Presidencia Ejecutiva.	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	

#### 4 MATRIZ DE COMPETENCIAS:

ACTIVIDAD ESENCIAL	CONOCIMIENTOS
Dirige, coordina y controla la programación y ejecución integral de los planes de generación eléctrica	Eléctrica
Dirige y coordina la elaboración de los programas de operación de las centrales de generación eléctrica.	Administración / Estadística
Coordina la programación y ejecución integral del mantenimiento de todo el sistema generador de la Compañía	Administración / Estadística
Coordina con el Centro Nacional de Control de Energía (CENACE) el despacho de energía.	Administración
Recopila información técnica para la elaboración de los programas de mantenimiento del sistema de generación.	Administración
Programa, y controla las actividades de mantenimiento eléctrico, mecánico, civil e instrumental, preventivo, correctivo y de emergencia, a fin de conservar los equipos e instalaciones en condiciones técnicas adecuadas, de acuerdo a horas de operación y programas establecidos.	Administración
Determina límites operativos de las centrales de generación, así como fijar niveles de capacidad y generación de energía y restricciones operativas del sistema de generación eléctrica.	Producción
Participa en la realización de cambios en los diseños de las centrales, tendientes a mejorar el rendimiento y eficiencia.	Administración / Producción
Establece correctivos para la optimización y eficiencia en la generación hidroeléctrica.	Administración / Eléctrica

#### 5 IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS:

COMPETENCIAS GENERICAS
LIDERAZGO
INTEGRIDAD
COMPROMISO ORGANIZACIONAL
ORIENTACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE
PERSERVERANCIA
AUTOCONTROL

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	CAPACITACIÓN	SELECCIÓN
CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN		X
HABILIDAD ANALÍTICA		X
TOLERANCIA A LA PRESIÓN		X
COMUNICACIÓN EFECTIVA	X	X
BUSQUEDA DE INFORMACIÓN	X	

**6 EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA:**

NIVEL	ÁREA
Superior titulado	Administración / Ingeniería Eléctrica

**7 EXPERIENCIA:**

5 Años en cargos similares
----------------------------

**EMPRESA DE GENERACIÓN HIDROELÉCTRICA AGOYÁN**  
**HIDROAGOYÁN S.A.**

**PERFIL DE PUESTO POR COMPETENCIAS**

**1 ENCABEZADO:**

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	VICEPRESIDENCIA DE FINANZAS Y ADMINISTRACIÓN
<b>CÓDIGO DEL CARGO:</b>	AF-01
<b>ÁREA:</b>	Finanzas
<b>REPORTA A:</b>	Presidente Ejecutivo
<b>SUPERVISA A:</b>	Secretaria Vicepresidencia Financiera Asistente Financiero Asistente de Cartera Jefe de Adquisiciones Asistente Adquisiciones Asistente Control de Inventarios Guardalmacén Ayudante Guardalmacén Contador General Auxiliar de Contabilidad Tesorera General Jefe de Recursos Humanos Analista Administrativa Auxiliar de servicios Chofer Médico Conserje

**2 MISIÓN:**

Optimizar los recursos económicos financieros, para cubrir las necesidades de la producción de energía hidroeléctrica en términos de asignación y presupuestación de recursos, atendiendo efectivamente los requerimientos de las entidades relacionadas.

**3 FUNCIONES:**

		<b>FR</b>	<b>CE</b>	<b>CM</b>	<b>T</b>	<b>E</b>
<b>1</b>	Diseña la estructura financiera de acuerdo con la política económica de la Compañía.	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>10</b>	
<b>2</b>	Planifica, dirige y controla las actividades financieras de la compañía a corto, mediano y largo plazo.	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>30</b>	<b>X</b>
<b>3</b>	Dirige, coordina y controla el sistema de presupuesto en todas sus etapas.	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>11</b>	
<b>4</b>	Controla la elaboración de los flujos de caja, requeridos para la ejecución de los planes y programas aprobados, y dar cumplimiento oportuno de obligaciones con terceros.	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>25</b>	<b>X</b>

5	Supervisa las labores de contabilización de actividades económico - financieras de la Compañía.	2	4	3	14	
6	Supervisa el control de los movimientos bancarios, inversiones y custodia de valores de la Compañía.	4	3	3	13	
7	Verifica y abaliza la elaboración de roles de pago.	2	2	2	6	
8	Coordina las labores de inversión temporal de fondos considerando liquidez, rentabilidad y seguridad para decisión de la Presidencia Ejecutiva.	2	4	4	18	
9	Supervisa el custodio de los documentos valorados, pólizas y garantías.	4	3	3	13	
10	Controla de la documentación fuente de las transacciones previo a suscribir cheques por pagos a proveedores y personal.	4	4	3	16	
11	Coordina y vigila que la presentación de Estados Financieros, se encuentre enmarcada en disposiciones tributarias y	2	4	3	14	
12	Coordina y controla el manejo de inventarios.	2	3	3	11	
13	Autoriza egresos de bodega de conformidad a disposiciones legales y reglamentarias.	5	2	2	9	
14	Preside las comisiones de calificación de proveedores y de remates.	1	2	2	5	
15	Coordina y supervisa la entrega oportuna de las adquisiciones.	4	2	2	8	
16	Forma parte de los Comités de Adquisición de la Empresa.	2	2	2	6	
17	Coordina la elaboración y ejecución de planes de adquisición y provisión de equipos, materiales, repuestos y suministros de oficina en coordinación con las áreas de la Compañía.	2	3	2	8	
18	Gestiona la recaudación de Cartera.	4	4	4	20	X
19	Evalúa propuestas de pago.	2	2	2	6	
20	Suscribe actas de conciliación de saldos de clientes.	2	2	2	6	
21	Verifica el esquema de Financiamiento de Proyectos.	2	2	2	6	
22	Revisa el avance financiero de conformidad con el porcentaje de avance de la obra por los trabajos ejecutados.	2	2	2	6	
23	Administra pólizas de seguros de la Compañía.	2	3	2	8	
24	Gestiona la recuperación del Déficit Tributario y otros ante el Ministerio de Economía y Finanzas.	2	2	2	6	
25	Realiza estudios de coyuntura económica que incidan en la economía de la empresa.	2	4	3	14	
26	Genera información de carácter financiero, como apoyo para la oportuna toma de decisiones.	4	5	5	29	X
27	Realiza el seguimiento de la aplicación de recomendaciones del Directorio, Presidencia Ejecutiva y entes de control.	5	2	2	9	

<b>28</b>	Participa en la entrega - recepción de las obras ejecutadas, liquidación contable - financiera de los contratos.	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>9</b>	
<b>29</b>	Elabora, coordina y supervisa los programas anuales de trabajo.	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>12</b>	
<b>30</b>	Recomienda a la Presidencia Ejecutiva la adopción de políticas y estrategias para mejorar el uso de los recursos	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>10</b>	
<b>31</b>	Vigila la aplicación y ejecución de políticas de la Presidencia Ejecutiva que permitan el desarrollo técnico y personal de los funcionarios y trabajadores, en concordancia con los objetivos institucionales.	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>11</b>	
<b>32</b>	Supervisa los procesos de Gestión del Recurso Humano.	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>11</b>	
<b>33</b>	Controla el fiel cumplimiento de manuales, reglamentos, instructivos y normas emitidas por la administración.	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	
<b>34</b>	Supervisa la información emitida para la elaboración del Presupuesto anual de la Compañía.	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	
<b>35</b>	Supervisa la administración de las pólizas de seguros de vida en grupo y asistencia médica y vehículos de la Compañía.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	
<b>36</b>	Participa en la elaboración y ejecución del plan de capacitación de la Compañía.	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	
<b>37</b>	Supervisa la administración de los contratos de: Seguridad y Vigilancia, Mantenimiento de las Instalaciones, servicios generales y Convenios Interinstitucionales.	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	
<b>38</b>	Supervisa el desarrollo e implementación de tecnologías y proyectos de información y control de la Compañía.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	
<b>39</b>	Coordina los estudios y análisis de los requerimientos de soporte técnico y diseño de sistemas informáticos de las diferentes unidades administrativas.	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	
<b>40</b>	Supervisa la custodia y mantenimiento de los respaldos de la información generada.	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	
<b>41</b>	Supervisa el cumplimiento de normas y control de uso de los equipos, programas y suministros informáticos.	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	
<b>42</b>	Controla la ejecución del mantenimiento preventivo y correctivo de equipos y sistemas de información.	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	
<b>43</b>	Supervisa el mantenimiento actualizado el inventario de los recursos de información.	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	
<b>44</b>	Supervisa la administración de los contratos de equipos, programas de servicios informáticos.	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	
<b>45</b>	Supervisa la actualización de normas y procedimientos relativos a los Sistemas Informáticos de la Compañía.	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>10</b>	
<b>46</b>	Coordina la elaboración del plan de contingencia y desastres para garantizar la continuidad de las operaciones	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	
<b>47</b>	Supervisa el cumplimiento de las normas legales de licenciamiento de software	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	
<b>48</b>	Las demás que le sean asignadas por la Presidencia Ejecutiva.	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	

#### 4 MATRIZ DE COMPETENCIAS:

ACTIVIDAD ESENCIAL	CONOCIMIENTOS
Planifica, dirige y controla las actividades financieras de la compañía a corto, mediano y largo plazo.	Finanzas / Administración
Controla la elaboración de los flujos de caja, requeridos para la ejecución de los planes y programas aprobados, y dar cumplimiento oportuno de obligaciones con terceros.	Finanzas / Administración
Gestiona la recaudación de Cartera.	Finanzas / Administración
Genera información de carácter financiero, como apoyo para la oportuna toma de decisiones.	Finanzas / Administración

#### 5 IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS:

COMPETENCIAS GENERICAS
LIDERAZGO
INTEGRIDAD
COMPROMISO ORGANIZACIONAL
ORIENTACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE
PERSERVERANCIA
AUTOCONTROL

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	CAPACITACIÓN	SELECCIÓN
GESTION FINANCIERA	X	
COMUNICACIÓN EFECTIVA	X	X
HABILIDAD ANALÍTICA		X
TOLERANCIA A LA PRESIÓN		X
BUSQUEDA DE INFORMACIÓN	X	
CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN		X

#### 6 EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA:

NIVEL	ÁREA
Superior titulado	Administración / Contabilidad y Auditoria/ Economía

#### 7 EXPERIENCIA:

5 años en cargos similares
----------------------------

**EMPRESA DE GENERACIÓN HIDROELÉCTRICA AGOYÁN**  
**HIDROAGOYÁN S.A.**

**PERFIL DE PUESTO POR COMPETENCIAS**

**1 ENCABEZADO:**

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	SECRETARIA VICEPRESIDENCIA FINANCIERA
<b>CÓDIGO DEL CARGO:</b>	AF-02
<b>ÁREA:</b>	Finanzas
<b>REPORTA A:</b>	Vicepresidencia Financiera - Administrativa
<b>SUPERVISA A:</b>	N/A

**2 MISIÓN:**

<p>Atender, controlar y custodiar la correspondencia interna y externa facilitando la gestión de la Vicepresidencia Financiera, mediante un eficiente sistema de documentación y secretaría.</p>
--

**3 FUNCIONES:**

		FR	CE	CM	T	E
<b>1</b>	Pone en consideración de la Vicepresidencia Financiera, la correspondencia recibida y dar trámite según sumilla.	5	5	1	10	X
<b>2</b>	Elabora cartas internas como Memorandos, Oficios y demás documentos de la Vicepresidencia Financiera.	5	2	3	11	X
<b>3</b>	Recibe, ingresa y despacha los documentos de la Vicepresidencia Financiera.	5	3	1	8	
<b>4</b>	Da seguimiento a los trámites de la Vicepresidencia Financiera.	1	3	1	4	
<b>5</b>	Apoya en las actividades direccionadas por la Vicepresidencia Financiera.	4	3	3	13	X
<b>6</b>	Lleva la agenda de la Vicepresidencia Financiera.	1	2	1	3	
<b>7</b>	Las demás que le sean asignadas por la Vicepresidencia Financiera.	0	0	0	0	

**4 MATRIZ DE COMPETENCIAS:**

<b>ACTIVIDAD ESENCIAL</b>	<b>CONOCIMIENTOS</b>
Pone en consideración de la Vicepresidencia Financiera, la correspondencia recibida y dar trámite según sumilla.	Administración / Secretariado
Elabora cartas internas como Memorandos, Oficios y demás documentos de la Vicepresidencia Financiera.	Administración / Secretariado
Apoya en las actividades direccionadas por la Vicepresidencia Financiera.	Administración / Secretariado

**5 IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS:**

<b>COMPETENCIAS GENERICAS</b>
LIDERAZGO
INTEGRIDAD
COMPROMISO ORGANIZACIONAL
ORIENTACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE
PERSERVERANCIA
AUTOCONTROL

<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>	<b>CAPACITACIÓN</b>	<b>SELECCIÓN</b>
CAPACIDAD DE PLANIFICACION Y ORGANIZACION	X	
BUSQUEDA DE INFORMACION	X	
PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y LA CLARIDAD		X

**6 EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA:**

<b>NIVEL</b>	<b>ÁREA</b>
Superior	Administración / Contabilidad y Auditoría

**7 EXPERIENCIA:**

2 años en cargos similares
----------------------------

**EMPRESA DE GENERACIÓN HIDROELÉCTRICA AGOYÁN**  
**HIDROAGOYÁN S.A.**

**PERFIL DE PUESTO POR COMPETENCIAS**

**1 ENCABEZADO:**

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	ASISTENTE FINANCIERA
<b>CÓDIGO DEL CARGO:</b>	AF-03
<b>ÁREA:</b>	Finanzas
<b>REPORTA A:</b>	Vicepresidencia Financiera - Administrativa
<b>SUPERVISA A:</b>	N/A

**2 MISIÓN:**

Supervisión, seguimiento y registro contable.
---

**3 FUNCIONES:**

		FR	CE	CM	T	E
<b>1</b>	Asiste directamente a la Vicepresidencia Financiera en la elaboración de todo tipo de información.	5	5	4	25	
<b>2</b>	Efectúa proyecciones, flujo de caja, estudios presupuestarios y otros solicitados por la Vicepresidencia Financiera.	4	5	5	29	X
<b>3</b>	Controla el cumplimiento de las condiciones de las pólizas de seguros.	2	4	3	14	
<b>4</b>	Analiza la información económica financiera y realizar estudios sobre la situación de la Compañía.	4	5	5	29	X
<b>5</b>	Elabora estadísticas que permitan realizar análisis financieros.	2	5	5	27	
<b>6</b>	Revisa y controla la documentación referente a los desembolsos de los préstamos para el financiamiento de los proyectos hidroeléctricos de la empresa. (Estructurar la base de datos, registros contables y documentos de respaldo).	2	4	3	14	
<b>7</b>	Consolida las tablas de amortización de los préstamos otorgados, revisando los montos desembolsados y conciliar con las autorizaciones respectivas.	4	5	5	29	X
<b>8</b>	Revisa, controla y analiza documentación que sustente el gasto incurrido en la ejecución de los Proyectos y que consta en la programación financiera mensual y anual; previa a la autorización de desembolsos por parte de la Presidencia Ejecutiva.	4	4	3	16	
<b>9</b>	Analiza los montos solicitados por los proyectos como aporte.	4	5	5	29	X
<b>10</b>	Concilia las cuentas contables aplicadas a los Proyectos de la Compañía.	2	4	3	14	

11	Realiza el seguimiento, controlar y analizar la documentación referente al avance físico y financiero de los proyectos.	2	4	2	10	
12	Revisa la facturación de los servicios ejecutados conforme a planillas de avance de obra.	2	4	2	10	
13	Revisa los balances de los proyectos y conciliar con los aportes realizados.	2	5	5	27	
14	Diseña y estructura la base de datos de las importaciones realizadas para la ejecución de los proyectos.	4	4	2	12	
15	Revisa y analiza los documentos de importaciones de los proyectos, previo a la autorización de la Presidencia Ejecutiva.	4	4	2	12	
16	Emite informes mensuales sobre las importaciones realizadas de los proyectos en ejecución.	2	4	3	14	
17	Revisa la documentación que sustente las solicitudes de liberación de aranceles a la CAE, previo la firma del Presidente Ejecutivo.	4	4	2	12	
18	Las demás que le sean asignadas por la Vicepresidencia Financiera.	0	0	0	0	

#### 4 MATRIZ DE COMPETENCIAS:

ACTIVIDAD ESENCIAL	CONOCIMIENTOS
Efectúa proyecciones, flujo de caja, estudios presupuestarios y otros solicitados por la Vicepresidencia Financiera.	Estadística / Finanzas
Analiza la información económica financiera y realizar estudios sobre la situación de la Compañía.	Estadística / Finanzas
Consolida las tablas de amortización de los préstamos otorgados, revisando los montos desembolsados y conciliar con las autorizaciones respectivas.	Contabilidad
Analiza los montos solicitados por los proyectos como aporte.	Finanzas

#### 5 IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS:

<b>COMPETENCIAS GENERICAS</b>
LIDERAZGO
INTEGRIDAD
COMPROMISO ORGANIZACIONAL
ORIENTACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE
PERSERVERANCIA
AUTOCONTROL

<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>	<b>CAPACITACIÓN</b>	<b>SELECCIÓN</b>
COMUNICACIÓN EFECTIVA	X	X
HABILIDAD ANALÍTICA		X
BUSQUEDA DE INFORMACIÓN	X	
CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	X	

## **6 EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA:**

<b>NIVEL</b>	<b>ÁREA</b>
Superior titulado	Administración / Contabilidad y Auditoría/ Economía

## **7 EXPERIENCIA:**

2 años en cargos similares
----------------------------

**EMPRESA DE GENERACIÓN HIDROELÉCTRICA AGOYÁN**  
**HIDROAGOYÁN S.A.**

**PERFIL DE PUESTO POR COMPETENCIAS**

**1 ENCABEZADO:**

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	ASISTENTE DE CARTERA
<b>CÓDIGO DEL CARGO:</b>	AF-04
<b>ÁREA:</b>	Finanzas
<b>REPORTA A:</b>	Vicepresidencia Financiera
<b>SUPERVISA A:</b>	N/A

**2 MISIÓN:**

Supervisar, realizar el seguimiento y registrar contablemente la cartera de la Compañía.
--

**3 FUNCIONES:**

		FR	CE	CM	T	E
1	Verifica los pagos de los clientes a través de los fideicomisos, por orden de prelación, y demás instituciones.	2	5	5	27	X
2	Participa en las reuniones de los fideicomisos creadas para la recuperación de cartera y confirmar los pagos realizados.	2	4	3	14	
3	Envía los saldos pendientes de cobro de las empresas eléctricas al Fondo de Solidaridad y al CENACE, para la acreditación de los valores correspondientes al Déficit Tarifario.	4	5	5	29	X
4	Realiza el seguimiento de ingresos de la recuperación del Déficit Tarifario.	2	2	2	6	
5	Lleva un control de los subsidios entregados por el Ministerio de Economía y Finanzas.	4	5	4	29	X
6	Controla la recaudación permanente de la cartera vigente y vencida.	5	2	2	9	
7	Sistematiza el control de la cartera de la Compañía.	5	1	1	6	
8	Verifica que las facturas emitidas por la Compañía correspondan a la comercialización de energía en coordinación con el CENACE y otros rubros.	5	2	2	9	
9	Recibe los documentos de respaldo (facturas) para la entrega de las mismas a las distribuidoras y grandes	5	2	2	9	
10	Revisa los comprobantes de retención en la fuente, correspondientes a las facturas emitidas a las distribuidoras y grandes consumidores de energía.	5	3	3	14	
11	Elabora los asientos contables de cada una de las facturas, como auxiliar de la contabilidad.	5	2	2	9	

12	Concilia los saldos reportados por contabilidad con las empresas distribuidoras y grandes consumidores.	5	2	3	11	
13	Contabiliza cada uno de los abonos de los clientes.	5	4	5	25	
14	Contabiliza todos los movimientos presentados en los estados de cuenta de los bancos y Fideicomisos.	5	2	2	9	
15	Revisa los informes presentados por las Instituciones Financieras sobre los movimientos efectuados.	1	4	3	13	
16	Revisa los documentos de respaldo de cada uno de los pagos de las distribuidoras, grandes consumidores y otros.	3	3	3	12	
17	Analiza la recaudación con relación a la facturación.	1	3	2	7	
18	Calcula y concilia los valores correspondientes a intereses.	1	3	3	10	
19	Elabora, controlar y realizar el seguimiento a los convenios de pago.	1	3	3	10	
20	Las demás que le sean asignadas por la Vicepresidencia Financiera.	0	0	0	0	

#### 4 MATRIZ DE COMPETENCIAS:

ACTIVIDAD ESENCIAL	CONOCIMIENTOS
Verifica los pagos de los clientes a través de los fideicomisos, por orden de prelación, y demás instituciones.	Finanzas / Economía
Envía los saldos pendientes de cobro de las empresas eléctricas al Fondo de Solidaridad y al CENACE, para la acreditación de los valores correspondientes al Déficit Tarifario.	Administración
Lleva un control de los subsidios entregados por el Ministerio de Economía y Finanzas.	Administración

#### 5 IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS:

COMPETENCIAS GENERICAS
LIDERAZGO
INTEGRIDAD
COMPROMISO ORGANIZACIONAL
ORIENTACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE
PERSERVERANCIA
AUTOCONTROL

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	CAPACITACIÓN	SELECCIÓN
COMUNICACIÓN EFECTIVA	X	X
HABILIDAD ANALÍTICA		X
BUSQUEDA DE INFORMACIÓN	X	
HABILIDAD DE NEGOCIACIÓN	X	
HABILIDAD DE NEGOCIACIÓN	X	

**6 EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA:**

NIVEL	ÁREA
Superior titulado	Administración / Contabilidad y Auditoría/ Economía

**7 EXPERIENCIA:**

2 años en cargos similares
----------------------------

**EMPRESA DE GENERACIÓN HIDROELÉCTRICA AGOYÁN**  
**HIDROAGOYÁN S.A.**

**PERFIL DE PUESTO POR COMPETENCIAS**

**1 ENCABEZADO:**

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	ASISTENTE DE ADQUISICIONES
<b>CÓDIGO DEL CARGO:</b>	AF-05
<b>ÁREA:</b>	Administración de Bienes
<b>REPORTA A:</b>	Vicepresidencia Financiera
<b>SUPERVISA A:</b>	N/A

**2 MISIÓN:**

<p>Programar, coordinar y controlar el proceso de adquisición de bienes a través de la administración, supervisión, programación y control del proceso de compras relacionado con el flujo de recursos financieros.</p>
---

**3 FUNCIONES:**

		FR	CE	CM	T	E
1	Participa en la elaboración del Plan Anual de Adquisiciones de la Compañía y controla su ejecución.	1	3	3	10	
2	Mantiene el banco de datos de proveedores calificados.	5	4	2	13	
3	Coordina el establecimiento del sistema de stock de máximos y mínimos de materiales.	5	4	4	21	X
4	Supervisa la elaboración de órdenes de compra, sobre la base de las cotizaciones aprobadas, legaliza y realiza las adquisiciones.	5	4	4	21	X
5	Coordina con bodega, las áreas interesadas y los administradores de los contratos el proceso de entrega recepción de bienes.	3	3	2	9	
6	Envía oportunamente al contador el informe de recibo de bodega y documentación de soporte.	4	3	2	10	
7	Colabora en la elaboración de presupuestos para adquisición de materiales.	2	3	3	11	
8	Realiza los trámites de importaciones autorizadas y pedidos directos y colabora con la liquidación de las mismas.	4	5	4	24	X
9	Participa en la recepción de los artículos importados y realiza los trámites de reclamo, ante compañías y proveedores según sea el caso.	3	3	2	9	
10	Supervisa el mantenimiento de un expediente por cada permiso de importación o pedido directo y el archivo de documentación de la unidad.	3	3	2	9	

<b>11</b>	Controla e informa sobre el trámite de las importaciones y pedidos directos.	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>9</b>	
<b>12</b>	Elabora invitaciones a proveedores.	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>9</b>	
<b>13</b>	Las demás que le sean asignadas por el Vicepresidente Financiero Administrativo.	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	

#### 4 MATRIZ DE COMPETENCIAS:

<b>ACTIVIDAD ESENCIAL</b>	<b>CONOCIMIENTOS</b>
Coordina el establecimiento del sistema de stock de máximos y mínimos de materiales.	Administración
Supervisa la elaboración de órdenes de compra, sobre la base de las cotizaciones aprobadas, legaliza y realiza las adquisiciones.	Administración
Realiza los trámites de importaciones autorizadas y pedidos directos y colabora con la liquidación de las mismas.	Comercio Exterior

#### 5 IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS:

<b>COMPETENCIAS GENERICAS</b>
LIDERAZGO
INTEGRIDAD
COMPROMISO ORGANIZACIONAL
ORIENTACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE
PERSERVERANCIA
AUTOCONTROL

<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>	<b>CAPACITACIÓN</b>	<b>SELECCIÓN</b>
COMUNICACIÓN EFECTIVA	X	X
HABILIDAD ANALÍTICA		X
BUSQUEDA DE INFORMACIÓN	X	
HABILIDAD DE NEGOCIACIÓN	X	
CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	X	

#### 6 EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA:

<b>NIVEL</b>	<b>ÁREA</b>
Superior titulado	Administración / Comercio Exterior

#### 7 EXPERIENCIA:

2 años en cargos similares
----------------------------

**EMPRESA DE GENERACIÓN HIDROELÉCTRICA AGOYÁN**  
**HIDROAGOYÁN S.A.**

**PERFIL DE PUESTO POR COMPETENCIAS**

**1 ENCABEZADO:**

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	ASISTENTE CONTROL DE INVENTARIOS
<b>CÓDIGO DEL CARGO:</b>	AF-06
<b>ÁREA:</b>	Administración de Bienes
<b>REPORTA A:</b>	Vicepresidencia Financiera Administrativa
<b>SUPERVISA A:</b>	N/A

**2 MISIÓN:**

Registrar contablemente inventarios y realizar el respectivo control.
---

**3 FUNCIONES:**

		FR	CE	CM	T	E
<b>1</b>	Controla y analiza los documentos emitidos, por las bodegas y el departamento de adquisiciones: Solicitud a bodega, Solicitud de compra, Orden de Compra, Cotizaciones de bienes, Factura correspondiente, Ingreso a Bodega.	5	4	5	25	X
<b>2</b>	Revisa y contabiliza las compras locales, realizadas por adquisiciones, para proceder al pago a los proveedores, verificando que los documentos reúnan los requisitos legales mismos que soportan la adquisición de bienes.	5	4	4	21	X
<b>3</b>	Liquidar las compras en tránsito.	5	3	3	14	
<b>4</b>	Coordina con las bodegas de las centrales, todo lo relacionado con el manejo y registro de inventarios.	4	3	3	13	
<b>5</b>	Coordina con los responsables de las bodegas, para la emisión de egresos, devoluciones y demás movimientos de las bodegas de las Centrales y administración central, por lo menos cada quince días.	3	3	3	12	
<b>6</b>	Revisa y analiza los egresos de bodega, en orden cronológico, firmas de responsabilidad, y conciliar con las solicitudes a bodega.	2	3	3	11	
<b>7</b>	Contabiliza los egresos de bodega en el sistema contable.	5	5	5	30	X
<b>8</b>	Coordina con los responsables de las bodegas para la emisión de un resumen trimestral de todos los bienes en desuso o deteriorados y proceder con el trámite de baja, según el reglamento de la compañía.	1	3	3	10	
<b>9</b>	Controla y analiza la cuenta inventarios en los balances cada mes.	2	3	2	8	

<b>10</b>	Concilia los saldos contables con la existencia física en bodega.	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>14</b>	
<b>11</b>	Efectúa visitas periódicas a las Centrales para el Control de Inventarios, a fin de verificar que los listados de los mismos se encuentren actualizados.	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	
<b>12</b>	Comprueba que los inventarios al cierre del período hayan sido cuantificados, en lo referente a precios y existencias.	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>10</b>	
<b>13</b>	Verifica que las condiciones de almacenaje de los inventarios sean las óptimas	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>13</b>	
<b>14</b>	Analiza y procede con el trámite para que los inventarios estén adecuadamente asegurados.	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>12</b>	
<b>15</b>	Prepara informes periódicos a la Vicepresidencia Financiera Administrativa.	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>11</b>	
<b>16</b>	Las demás funciones encomendadas por la Vicepresidencia de Finanzas y Administración.	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	

#### 4 MATRIZ DE COMPETENCIAS:

<b>ACTIVIDAD ESENCIAL</b>	<b>CONOCIMIENTOS</b>
Controla y analiza los documentos emitidos, por las bodegas y el departamento de adquisiciones: Solicitud a bodega, Solicitud de compra, Orden de Compra, Cotizaciones de bienes, Factura correspondiente, Ingreso a Bodega.	Administración / Manejo de inventarios
Revisa y contabiliza las compras locales, realizadas por adquisiciones, para proceder al pago a los proveedores, verificando que los documentos reúnan los requisitos legales mismos que soportan la adquisición de bienes.	Administración / Contabilidad
Contabiliza los egresos de bodega en el sistema contable.	Contabilidad

#### 5 IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS:

<b>COMPETENCIAS GENERICAS</b>
LIDERAZGO
INTEGRIDAD
COMPROMISO ORGANIZACIONAL
ORIENTACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE
PERSERVERANCIA
AUTOCONTROL

<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>	<b>CAPACITACIÓN</b>	<b>SELECCIÓN</b>
COMUNICACIÓN EFECTIVA	X	X
HABILIDAD ANALÍTICA		X
BUSQUEDA DE INFORMACIÓN	X	
BUSQUEDA DE INFORMACIÓN	X	
CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	X	

## **6 EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA:**

<b>NIVEL</b>	<b>ÁREA</b>
Superior egresado	Administración / Contabilidad y Auditoría

## **7 EXPERIENCIA:**

1 año en cargos similares
---------------------------

**EMPRESA DE GENERACIÓN HIDROELÉCTRICA AGOYÁN**  
**HIDROAGOYÁN S.A.**

**PERFIL DE PUESTO POR COMPETENCIAS**

**1 ENCABEZADO:**

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	GUARDALMACÉN
<b>CÓDIGO DEL CARGO:</b>	AF-07
<b>ÁREA:</b>	Administración de Bienes
<b>REPORTA A:</b>	Vicepresidencia Financiera Administrativa
<b>SUPERVISA A:</b>	Ayudante de Guardalmacén

**2 MISIÓN:**

Recibir, revisar, almacenar, custodiar, entregar los bienes y realizar mantenimiento de los registros individuales.

**3 FUNCIONES:**

		FR	CE	CM	T	E
1	Recibe equipos, materiales, herramientas y otros comprobando la calidad, cantidad y demás especificaciones solicitadas.	5	4	5	25	X
2	Establece la conformidad con los justificativos legales (transferencias, ingresos y reintegros).	4	3	3	13	
3	Identifica, clasifica, almacena y custodia los bienes ingresados a bodega.	5	2	2	9	
4	Evalúa los pedidos, determina las existencias, entrega los bienes y anota en los registros respectivos los egresos	5	4	5	25	X
5	Estructura y conforma un kárdex de los bienes de la bodega.	5	2	2	9	
6	Adopta sistemas adecuados de almacenamiento, estibaje y seguridad de los bienes en custodia.	5	2	2	9	
7	Controla los ingresos en bodega de todos los bienes y materiales, a fin de que estén integrados en el sistema de inventarios.	5	3	2	11	
8	Supervisa la rotación de materiales, impidiendo que existan materiales sin salida.	4	3	3	13	
9	Sugiere modificaciones al sistema de control de inventarios, o crea subsistemas.	2	2	2	6	
10	Propone acciones tendientes a mejorar el mantenimiento de inventarios	2	2	2	6	
11	Coordina el proceso de baja de materiales.	3	4	2	11	
12	Remite a contabilidad el informe del movimiento mensual de los bienes de bodega.	2	3	2	8	

<b>13</b>	Participa en la toma física de inventarios	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	
<b>14</b>	Coordina con Contabilidad el saneamiento en los registros contables de las bodegas	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>9</b>	
<b>15</b>	Realiza conciliaciones de saldos contables con las de tomas físicas.	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	
<b>16</b>	Recibe la Solicitud de Egreso a la Vicepresidencia de Producción debidamente legalizada.	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	
<b>17</b>	Las demás que le sean asignadas por la Vicepresidencia Financiera Administrativa y la Vicepresidencia de Producción.	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	

#### 4 MATRIZ DE COMPETENCIAS:

<b>ACTIVIDAD ESENCIAL</b>	<b>CONOCIMIENTOS</b>
Recibe equipos, materiales, herramientas y otros comprobando la calidad, cantidad y demás especificaciones solicitadas.	Manejo de inventarios
Evalúa los pedidos, determina las existencias, entrega los bienes y anota en los registros respectivos los egresos	Manejo de inventarios

#### 5 IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS:

<b>COMPETENCIAS GENERICAS</b>
LIDERAZGO
INTEGRIDAD
COMPROMISO ORGANIZACIONAL
ORIENTACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE
PERSERVERANCIA
AUTOCONTROL

<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>	<b>CAPACITACIÓN</b>	<b>SELECCIÓN</b>
BUSQUEDA DE INFORMACIÓN	X	
CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	X	

#### 6 EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA:

<b>NIVEL</b>	<b>ÁREA</b>
Tecnología	Administración

#### 7 EXPERIENCIA:

6 meses en cargos similares
-----------------------------

**EMPRESA DE GENERACIÓN HIDROELÉCTRICA AGOYÁN**  
**HIDROAGOYÁN S.A.**

**PERFIL DE PUESTO POR COMPETENCIAS**

**1 ENCABEZADO:**

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	AYUDANTE DE GUARDALMACÉN
<b>CÓDIGO DEL CARGO:</b>	AF-08
<b>ÁREA:</b>	Administración de Bienes
<b>REPORTA A:</b>	Vicepresidencia Financiera Administrativa
<b>SUPERVISA A:</b>	N/A

**2 MISIÓN:**

Recibir, revisar, almacenar, custodiar, entregar los bienes y realizar mantenimiento de los registros individuales.

**3 FUNCIONES:**

		FR	CE	CM	T	E
1	Recibe los bienes adquiridos, comprobando la calidad, cantidad y las especificaciones físicas y técnicas solicitadas.	5	3	3	14	X
2	Realiza las labores de almacenamiento de bienes ingresados o reingresados a bodega.	5	2	2	11	
3	Identifica y codifica equipos, herramientas, materiales y suministros, ingresados o reingresados a bodega de acuerdo a las normas y procedimientos.	5	3	3	14	X
4	Establece la conformidad con los justificativos legales (transferencias, ingresos y reingresos)	4	2	2	8	
5	Identifica, clasifica, almacena y custodia los bienes ingresados a bodega.	4	2	2	8	
6	Entrega los bienes y anota en los registros respectivos los egresos efectuados.	5	2	2	9	
7	Estructura y conforma un kardex de los bienes ingresados a la bodega.	4	3	2	10	
8	Adopta sistemas adecuados de almacenamiento, estibaje y seguridad de los bienes en custodia.	4	2	3	10	
9	Remite al Jefe de bodega y a Contabilidad el informe del movimiento de los bienes de bodega.	4	2	2	8	
10	Prepara los materiales a entrega a los solicitantes, previo la revisión de las autorizaciones respectivas.	4	2	2	8	
11	Elabora ingresos. Solicitudes de compra, requerimientos, egresos y devoluciones de bodega.	4	3	2	10	
12	Las demás que le sean asignadas por la Vicepresidencia de Finanzas y el Guardalmacén.	0	0	0	0	

**4 MATRIZ DE COMPETENCIAS:**

<b>ACTIVIDAD ESENCIAL</b>	<b>CONOCIMIENTOS</b>
Recibe los bienes adquiridos, comprobando la calidad, cantidad y las especificaciones físicas y técnicas solicitadas.	Manejo de inventarios
Identifica y codifica equipos, herramientas, materiales y suministros, ingresados o reingresados a bodega de acuerdo a las normas y procedimientos.	Manejo de inventarios

**5 IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS:**

<b>COMPETENCIAS GENERICAS</b>
LIDERAZGO
INTEGRIDAD
COMPROMISO ORGANIZACIONAL
ORIENTACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE
PERSERVERANCIA
AUTOCONTROL

<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>	<b>CAPACITACIÓN</b>	<b>SELECCIÓN</b>
BUSQUEDA DE INFORMACIÓN	X	
CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	X	

**6 EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA:**

<b>NIVEL</b>	<b>ÁREA</b>
Tecnología	Administración

**7 EXPERIENCIA:**

6 meses en cargos similares
-----------------------------

**EMPRESA DE GENERACIÓN HIDROELÉCTRICA AGOYÁN**  
**HIDROAGOYÁN S.A.**

**PERFIL DE PUESTO POR COMPETENCIAS**

**1 ENCABEZADO:**

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	CONTADOR GENERAL
<b>CÓDIGO DEL CARGO:</b>	AF-09
<b>ÁREA:</b>	CONTABILIDAD
<b>REPORTA A:</b>	Vicepresidencia Financiera Administrativa
<b>SUPERVISA A:</b>	Auxiliar de Contabilidad

**2 MISIÓN:**

Programar, organizar, dirigir, coordinar y controlar la contabilización de las actividades económico – financieras de la Compañía y formular los Estados Financieros

**3 FUNCIONES:**

		FR	CE	CM	T	E
<b>1</b>	Planifica la ejecución de las labores contables de la Compañía y asegura el registro oportuno de las transacciones	5	5	5	30	X
<b>2</b>	Mantiene actualizada la contabilidad.	5	4	4	21	
<b>3</b>	Efectúa el control previo y concurrente de las transacciones financieras de la Compañía.	4	4	4	20	
<b>4</b>	Dirige y controla las actividades de registro y consolidación contable.	5	4	5	25	
<b>5</b>	Presenta los Estados Financieros para conocimiento de Directorio, aprobación de la Junta General de Accionistas y para la entrega, según norma legal, a la Superintendencia de Compañías, Comisario Revisor y Auditoría Externa.	2	5	5	27	X
<b>6</b>	Elabora y presenta la liquidación Presupuestaria y los Balance Mensuales.	2	4	4	18	
<b>7</b>	Organiza y vela porque se mantenga actualizado el archivo de documentación sustentatoria de los registros contables.	4	3	3	13	
<b>8</b>	Suministra la información contable requerida por Auditoría Interna, Externa, Comisario, Fondo de Solidaridad.	2	5	5	27	X
<b>9</b>	Cumple y hacer cumplir las disposiciones legales, políticas y normas técnicas de contabilidad y control interno vigente.	3	3	3	13	
<b>10</b>	Revisa y legaliza los documentos de soporte de los comprobantes de ingreso y egreso.	3	3	3	13	

11	Revisa roles de pago.	2	3	2	8	
12	Controla y maneja el sistema tributario y realizar liquidaciones y declaraciones de impuestos de acuerdo al manual y leyes de tributación vigentes dentro de los plazos señalados.	5	4	5	25	
13	Elabora de la proforma presupuestaria anual, en cumplimiento de las políticas establecidas por la Presidencia Ejecutiva.	1	3	3	10	
14	Analiza la ejecución presupuestaria, su exactitud, legalidad y veracidad, y emitir reportes mensuales	2	3	3	11	
15	Elabora el análisis contable y registro de todas las transacciones que intervienen dentro de cada proceso	2	3	3	11	
16	Registra contablemente las provisiones para contribuciones oficiales a los diferentes organismos de control.	2	4	4	18	
17	Elabora informes para entidades y organismos de control.	2	4	4	18	
18	Suministra información referente al pago de impuestos y tasas al SRI, Municipios y otros.	2	4	4	18	
19	Las demás funciones que le sean asignadas por el Presidente Ejecutivo y Vicepresidente Financiero Administrativo.	0	0	0	0	

#### 4 MATRIZ DE COMPETENCIAS:

ACTIVIDAD ESENCIAL	CONOCIMIENTOS
Planifica la ejecución de las labores contables de la Compañía y asegura el registro oportuno de las transacciones	Contabilidad/Tributación
Presenta los Estados Financieros para conocimiento de Directorio, aprobación de la Junta General de Accionistas y para la entrega, según norma legal, a la Superintendencia de Compañías, Comisario Revisor y Auditoria Externa	Contabilidad / Finanzas
Suministra la información contable requerida por Auditoria Interna, Externa, Comisario, Fondo de Solidaridad.	Contabilidad / Finanzas

#### 5 IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS:

<b>COMPETENCIAS GENERICAS</b>
LIDERAZGO
INTEGRIDAD
COMPROMISO ORGANIZACIONAL
ORIENTACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE
PERSERVERANCIA
AUTOCONTROL

<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>	<b>CAPACITACIÓN</b>	<b>SELECCIÓN</b>
COMUNICACIÓN EFECTIVA	X	X
GESTIÓN FINANCIERA	X	
PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y LA CLARIDAD		X
HABILIDAD ANALÍTICA		X
BUSQUEDA DE INFORMACIÓN	X	
CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	X	

## **6 EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA:**

<b>NIVEL</b>	<b>ÁREA</b>
Superior titulado	Contabilidad y Auditoría

## **7 EXPERIENCIA:**

5 años en cargos similares
----------------------------

**EMPRESA DE GENERACIÓN HIDROELÉCTRICA AGOYÁN**  
**HIDROAGOYÁN S.A.**

**PERFIL DE PUESTO POR COMPETENCIAS**

**1 ENCABEZADO:**

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	AUXILIAR DE CONTABILIDAD
<b>CÓDIGO DEL CARGO:</b>	AF-10
<b>ÁREA:</b>	CONTABILIDAD
<b>REPORTA A:</b>	Contador General
<b>SUPERVISA A:</b>	Auxiliar de Contabilidad

**2 MISIÓN:**

Ejecutar funciones variadas y sencillas de contabilidad.
--

**3 FUNCIONES:**

		FR	CE	CM	T	E
<b>1</b>	Ingresar las retenciones al Sistema CADILAC, Módulo de ventas.	4	4	3	16	X
<b>2</b>	Facilita información, verificando su exactitud y presentar información básica para la elaboración de informes técnico – económico financiero, al Contador General o Vicepresidente Financiero Administrativo.	1	1	2	3	
<b>3</b>	Revisa y contabiliza las facturas emitidas.	2	2	2	6	
<b>4</b>	Controla, verifica y registra la recepción de los comprobantes de retención por cada factura emitida.	4	2	2	8	
<b>5</b>	Mantiene y custodia el archivo de los comprobantes de retención en la fuente, facturas, y oficios, tramitados.	1	1	1	2	
<b>6</b>	Ingresar de la información en el sistema de Anexo Transaccional.	4	4	4	20	X
<b>7</b>	Concilia las Cuentas de Impuestos (Retenciones) del Mayor General con los documentos físicos para declaraciones al SRI.	4	4	4	20	X
<b>8</b>	Las demás que le sean asignadas por el Vicepresidente Financiero Administrativo y Contador General.	0	0	0	0	

**4 MATRIZ DE COMPETENCIAS:**

<b>ACTIVIDAD ESENCIAL</b>	<b>CONOCIMIENTOS</b>
Ingresar las retenciones al Sistema CADILAC, Módulo de ventas.	Contabilidad
Ingresar de la información en el sistema de Anexo Transaccional	Contabilidad/Tributación
Concilia las Cuentas de Impuestos (Retenciones) del Mayor General con los documentos físicos para declaraciones al SRI.	Contabilidad/Tributación

**5 IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS:**

<b>COMPETENCIAS GENERICAS</b>
LIDERAZGO
INTEGRIDAD
COMPROMISO ORGANIZACIONAL
ORIENTACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE
PERSISTENCIA
AUTOCONTROL

<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>	<b>CAPACITACIÓN</b>	<b>SELECCIÓN</b>
COMUNICACIÓN EFECTIVA	X	X
GESTIÓN FINANCIERA	X	
PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y LA CLARIDAD		X
HABILIDAD ANALÍTICA		X
BUSQUEDA DE INFORMACIÓN	X	
CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	X	

**6 EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA:**

<b>NIVEL</b>	<b>ÁREA</b>
Superior egresado	Contabilidad y Auditoría / Administración

**7 EXPERIENCIA:**

2 años en cargos similares
----------------------------

**EMPRESA DE GENERACIÓN HIDROELÉCTRICA AGOYÁN**  
**HIDROAGOYÁN S.A.**

**PERFIL DE PUESTO POR COMPETENCIAS**

**1 ENCABEZADO:**

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	TESORERO GENERAL
<b>CÓDIGO DEL CARGO:</b>	AF-11
<b>ÁREA:</b>	Tesorería
<b>REPORTA A:</b>	Vicepresidencia Financiera Administrativa
<b>SUPERVISA A:</b>	Asistente de Cartera

**2 MISIÓN:**

<p>Administrar los egresos, ingresos e inversiones de la Compañía, diseñando y manteniendo un modelo de programación financiera, en base al comportamiento de la recuperación de cartera y manejo de deuda.</p>
---

**3 FUNCIONES:**

		FR	CE	CM	T	E
1	Elabora los documentos de egresos de la Compañía.	5	3	3	14	
2	Entrega oportunamente los desembolsos a los beneficiarios, previa verificación de la propiedad, legalidad y de conformidad con la documentación de soporte de la transacción efectuada.	4	3	3	13	
3	Mantiene un registro apropiado de los ingresos de la Compañía.	5	4	3	17	
4	Suscribe los documentos de pago.	4	3	3	13	
5	Cumple con las funciones de agente de retención.	5	4	5	25	X
6	Recibe y mantiene en custodia fondos, valores, papeles fiduciarios, garantías, pólizas y títulos a favor de la Compañía.	2	4	4	18	
7	Remite en forma diaria al Contador General la documentación referente a ingresos y egresos.	5	4	5	25	X
8	Informa oportunamente sobre el vencimiento de los documentos que mantiene en custodia en coordinación con los administradores de los contratos y Asesoría Jurídica.	2	4	3	14	
9	Presenta informes diarios de disponibilidad y obligaciones al Vicepresidente Financiero Administrativo y Presidente	5	3	3	14	

10	Elabora el estado de flujo de fondos de la Compañía, para aprobación del Vicepresidente Financiero Administrativo y el Presidente Ejecutivo.	2	4	3	14	
11	Administra y conciliar periódicamente las cuentas bancarias que posee la Compañía.	4	3	3	13	
12	Elabora roles de pago y cancelación de honorarios profesionales.	2	3	3	11	
13	Mantiene comunicación permanente con instituciones financieras para informe a Vicepresidencia Financiera	4	5	4	24	X
14	Administra las inversiones temporales de fondos de la Compañía.	2	3	3	11	
15	Procura se establezcan salvaguardias físicas para proteger los recursos y demás documentos bajo su custodia.	3	3	3	12	
16	Elabora reportes de información requerida por la Vicepresidencia Financiera Administrativa.	4	3	3	13	
17	Las demás que le sean asignadas por el Presidente Ejecutivo y Vicepresidente Financiero Administrativo.	0	0	0	0	

#### 4 MATRIZ DE COMPETENCIAS:

ACTIVIDAD ESENCIAL	CONOCIMIENTOS
Cumple con las funciones de agente de retención.	Tributación
Remite en forma diaria al Contador General la documentación referente a ingresos y egresos.	Contabilidad
Mantiene comunicación permanente con instituciones financieras para informe a Vicepresidencia Financiera	Finanzas

#### 5 IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS:

COMPETENCIAS GENERICAS
LIDERAZGO
INTEGRIDAD
COMPROMISO ORGANIZACIONAL
ORIENTACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE
PERSERVERANCIA
AUTOCONTROL

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	CAPACITACIÓN	SELECCIÓN
COMUNICACIÓN EFECTIVA	X	X
GESTIÓN FINANCIERA	X	
HABILIDAD ANALÍTICA		X
PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y LA CLARIDAD		X
BUSQUEDA DE INFORMACIÓN	X	
CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	X	

**6 EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA:**

NIVEL	ÁREA
Superior titulado	Contabilidad y Auditoria / Administración

**7 EXPERIENCIA:**

2 años en cargos similares
----------------------------

**EMPRESA DE GENERACIÓN HIDROELÉCTRICA AGOYÁN**  
**HIDROAGOYÁN S.A.**

**PERFIL DE PUESTO POR COMPETENCIAS**

**1 ENCABEZADO:**

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	JEFE DE RECURSOS HUMANOS Y SERVICIOS GENERALES
<b>CÓDIGO DEL CARGO:</b>	AF-12
<b>ÁREA:</b>	Administración de Recursos Humanos
<b>REPORTA A:</b>	Vicepresidencia Financiera - Administrativa
<b>SUPERVISA A:</b>	Analista Administrativa Chofer Médico Conserje

**2 MISIÓN:**

<p>Implantar y mantener sistemas técnicos de desarrollo empresarial, administración de personal, información interna y servicios generales que contribuyan al cumplimiento de los objetivos de la Compañía.</p>
---

**3 FUNCIONES:**

		FR	CE	CM	T	E
<b>1</b>	Administra el recurso humano asignado a las diferentes unidades administrativas de la Compañía, procurando el bienestar y seguridad conforme a las políticas, normas y reglamentos.	5	4	5	25	X
<b>2</b>	Mantiene actualizada la Nómina del personal.	5	3	3	14	
<b>3</b>	Planifica, dirige y evalúa la aplicación y ejecución de políticas de la Presidencia Ejecutiva que permitan el desarrollo técnico y personal de los funcionarios y trabajadores, en concordancia con los objetivos institucionales.	4	5	5	29	X
<b>4</b>	Diseña, implementa y mantiene los procesos de Gestión del Recurso Humano.	4	3	4	16	
<b>5</b>	Elabora manuales, reglamentos, instructivos y normas de administración de recursos humanos.	2	3	3	11	
<b>6</b>	Mantiene registros y control de contratos de servicios.	2	3	3	11	
<b>7</b>	Mantiene el historial del personal de la Compañía.	5	3	3	14	
<b>8</b>	Elabora la información requerida para la elaboración del Presupuesto anual de la Compañía.	1	3	3	10	

<b>9</b>	Administra las pólizas de seguros de vida en grupo y asistencia médica y vehículos de la Compañía.	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>20</b>	<b>X</b>
<b>10</b>	Elabora y ejecuta el plan de capacitación de la Compañía.	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>11</b>	
<b>11</b>	Administra los contratos de: Seguridad y Vigilancia, Mantenimiento de las Instalaciones, servicios generales y Convenios Interinstitucionales.	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>11</b>	
<b>12</b>	Las demás funciones que le sean asignadas por la Presidencia Ejecutiva y la Vicepresidencia Financiera Administrativa.	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	

#### 4 MATRIZ DE COMPETENCIAS:

<b>ACTIVIDAD ESENCIAL</b>	<b>CONOCIMIENTOS</b>
Administra el recurso humano asignado a las diferentes unidades administrativas de la Compañía, procurando el bienestar y seguridad conforme a las políticas, normas y reglamentos.	Administración / Manejo de personal
Planifica, dirige y evalúa la aplicación y ejecución de políticas de la Presidencia Ejecutiva que permitan el desarrollo técnico y personal de los funcionarios y trabajadores, en concordancia con los objetivos institucionales.	Administración
Administra las pólizas de seguros de vida en grupo y asistencia médica y vehículos de la Compañía.	Administración

#### 5 IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS:

<b>COMPETENCIAS GENERICAS</b>
LIDERAZGO
INTEGRIDAD
COMPROMISO ORGANIZACIONAL
ORIENTACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE
PERSERVERANCIA
AUTOCONTROL

<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>	<b>CAPACITACIÓN</b>	<b>SELECCIÓN</b>
COMUNICACIÓN EFECTIVA	X	X
DESARROLLO ESTRATEGICO DE RECURSOS HUMANOS	X	
HABILIDAD ANALÍTICA		X
BUSQUEDA DE INFORMACIÓN	X	
CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	X	

**6 EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA:**

NIVEL	ÁREA
Superior titulado	Administración

**7 EXPERIENCIA:**

3 años en cargos similares
----------------------------

**EMPRESA DE GENERACIÓN HIDROELÉCTRICA AGOYÁN**  
**HIDROAGOYÁN S.A.**

**PERFIL DE PUESTO POR COMPETENCIAS**

**1 ENCABEZADO:**

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	ANALISTA ADMINISTRATIVA
<b>CÓDIGO DEL CARGO:</b>	AF-13
<b>ÁREA:</b>	Administración de Recursos Humanos
<b>REPORTA A:</b>	Jefe de Recursos Humanos y Servicios Generales
<b>SUPERVISA A:</b>	N/A

**2 MISIÓN:**

Ejecutar labores administrativas de apoyo a la Unidad de Recursos Humanos para la implantación y desarrollo de métodos y sistemas administrativos que permitan sustentar el desarrollo empresarial para el cumplimiento de sus objetivos.

**3 FUNCIONES:**

		FR	CE	CM	T	E
1	Mantiene actualizados los registros y expedientes de personal y preparar las estadísticas sobre actividades de la Dirección.	3	2	3	9	
2	Elabora cuadros de vacaciones, horas extras, viáticos y otros, para conocimiento y autorización de la Jefatura de Recursos Humanos.	1	2	3	7	
3	Elabora reportes de asistencia.	5	2	2	9	
4	Mantiene la Base de datos de los aspirantes para los diferentes puestos en la Compañía.	2	3	2	8	
5	Elabora, despacha y mantiene el seguimiento de oficios, actas, circulares, informes y formularios.	5	3	3	14	
6	Efectúa el seguimiento de trámites de seguro de vida, accidentes y asistencia médica.	5	3	3	14	
7	Lleva el archivo de la unidad.	5	1	2	7	
8	Mantiene el control de los reclamos de seguros de vida, asistencia médicas accidentes.	5	4	4	21	X
9	Organiza la atención de Conserjería.	4	2	2	8	
10	Programa la distribución de Choferes y Vehículos.	5	2	3	11	
11	Administra el fondo de caja chica.	5	5	4	25	X

<b>12</b>	Elabora el plan de adquisición, controlar y entrega de suministros de oficina, cafetería y limpieza.	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>20</b>	<b>X</b>
<b>13</b>	Las demás que le sean asignadas por la Jefatura de Recursos Humanos.	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	

#### 4 MATRIZ DE COMPETENCIAS:

<b>ACTIVIDAD ESENCIAL</b>	<b>CONOCIMIENTOS</b>
Mantiene el control de los reclamos de seguros de vida, asistencia médicas accidentes.	Administración
Administra el fondo de caja chica.	Administración
Elabora el plan de adquisición, controlar y entrega de suministros de oficina, cafetería y limpieza.	Administración

#### 5 IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS:

<b>COMPETENCIAS GENERICAS</b>
LIDERAZGO
INTEGRIDAD
COMPROMISO ORGANIZACIONAL
ORIENTACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE
PERSERVERANCIA
AUTOCONTROL

<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>	<b>CAPACITACIÓN</b>	<b>SELECCIÓN</b>
HABILIDAD ANALÍTICA		X
CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	X	

#### 6 EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA:

<b>NIVEL</b>	<b>ÁREA</b>
Superior egresado	Administración

#### 7 EXPERIENCIA:

1 año en cargos similares
---------------------------

**EMPRESA DE GENERACIÓN HIDROELÉCTRICA AGOYÁN**  
**HIDROAGOYÁN S.A.**

**PERFIL DE PUESTO POR COMPETENCIAS**

**1 ENCABEZADO:**

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	CHOFER
<b>CÓDIGO DEL CARGO:</b>	AF-14
<b>ÁREA:</b>	Administración de Recursos Humanos
<b>REPORTA A:</b>	Jefe de Recursos Humanos y Servicios Generales
<b>SUPERVISA A:</b>	N/A

**2 MISIÓN:**

Conducir vehículos livianos y pesados de propiedad de la Compañía, verificando permanentemente su funcionamiento.

**3 FUNCIONES:**

		FR	CE	CM	T	E
<b>1</b>	Conduce vehículos para transportar a funcionarios de la Compañía dentro y fuera de la Ciudad.	5	5	3	20	X
<b>2</b>	Mantiene el vehículo en buenas condiciones de funcionamiento.	4	5	3	19	X
<b>3</b>	Solicita el mantenimiento mecánico del vehículo.	2	2	2	6	
<b>4</b>	Sirve de apoyo en actividades como mensajería, archivo y sacar copias.	4	2	1	6	
<b>5</b>	Repara desperfectos mecánicos elementales o de emergencia.	3	3	3	12	
<b>6</b>	Pone en práctica las normas de tránsito vigentes.	5	5	3	20	X
<b>7</b>	Las demás que le sean asignadas por la Jefatura de Recursos Humanos.	0	0	0	0	

**4 MATRIZ DE COMPETENCIAS:**

<b>ACTIVIDAD ESENCIAL</b>	<b>CONOCIMIENTOS</b>
Conduce vehículos para transportar a funcionarios de la Compañía dentro y fuera de la Ciudad.	Leyes de Transito / Conducción
Mantiene el vehículo en buenas condiciones de funcionamiento.	Mecánica
Pone en práctica las normas de tránsito vigentes.	Leyes de Transito

**5 IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS:**

<b>COMPETENCIAS GENERICAS</b>
LIDERAZGO
INTEGRIDAD
COMPROMISO ORGANIZACIONAL
ORIENTACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE
PERSERVERANCIA
AUTOCONTROL

<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>	<b>CAPACITACIÓN</b>	<b>SELECCIÓN</b>
TOLERANCIA A LA PRESIÓN		X

**6 EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA:**

<b>NIVEL</b>	<b>ÁREA</b>
Bachiller	No definido

**7 EXPERIENCIA:**

2 años en cargos similares
----------------------------

**EMPRESA DE GENERACIÓN HIDROELÉCTRICA AGOYÁN**  
**HIDROAGOYÁN S.A.**

**PERFIL DE PUESTO POR COMPETENCIAS**

**1 ENCABEZADO:**

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	CONSERJE
<b>CÓDIGO DEL CARGO:</b>	AF-15
<b>ÁREA:</b>	Administración de Recursos Humanos
<b>REPORTA A:</b>	Jefe de Recursos Humanos y Servicios Generales
<b>SUPERVISA A:</b>	N/A

**2 MISIÓN:**

Ejecutar labores variadas de mensajería y servicios generales.
--

**3 FUNCIONES:**

		FR	CE	CM	T	E
1	Realiza gestiones variadas asignadas.	5	3	2	11	X
2	Atiende el servicio de cafetería y realizar la limpieza del menaje, artefactos eléctricos y utensillos.	5	1	1	6	
3	Controla los implementos de cafetería e informar oportunamente de daños y desperfectos.	5	1	1	6	
4	Realiza trabajos de mensajería.	5	3	3	14	X
5	Opera equipos de reproducción de documentos.	5	1	2	7	X
6	Las demás que le sean asignadas por la Jefatura de Recursos Humanos.	0	0	0	0	

**4 MATRIZ DE COMPETENCIAS:**

ACTIVIDAD ESENCIAL	CONOCIMIENTOS
Realiza gestiones variadas asignadas.	No requeridos
Realiza trabajos de mensajería.	No requeridos
Opera equipos de reproducción de documentos	No requeridos

**5 IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS:**

<b>COMPETENCIAS GENERICAS</b>
LIDERAZGO
INTEGRIDAD
COMPROMISO ORGANIZACIONAL
ORIENTACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE
PERSERVERANCIA
AUTOCONTROL

<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>	<b>CAPACITACIÓN</b>	<b>SELECCIÓN</b>
TOLERANCIA A LA PRESIÓN		X

## 6 EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA:

<b>NIVEL</b>	<b>ÁREA</b>
Bachiller	No definido

## 7 EXPERIENCIA:

6 meses en cargos similares
-----------------------------

**EMPRESA DE GENERACIÓN HIDROELÉCTRICA AGOYÁN**  
**HIDROAGOYÁN S.A.**

**PERFIL DE PUESTO POR COMPETENCIAS**

**1 ENCABEZADO:**

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	MEDICO
<b>CÓDIGO DEL CARGO:</b>	AF-16
<b>ÁREA:</b>	Administración de Recursos Humanos
<b>REPORTA A:</b>	Jefe de Recursos Humanos y Servicios Generales
<b>SUPERVISA A:</b>	N/A

**2 MISIÓN:**

Vigilar el estado de salud del Recurso Humano
---

**3 FUNCIONES:**

		FR	CE	CM	T	E
1	Brinda atención y consulta médica.	5	5	5	30	X
2	Dicta conferencias sobre temas socio-médicos	2	3	2	8	
3	Promociona la Seguridad e Higiene en la Compañía.	5	4	5	25	X
4	Realiza campañas de vacunación, atención médica y medicina preventiva.	1	5	5	26	X
5	Las demás que le sean asignadas por la Jefatura de Recursos Humanos	0	0	0	0	

**4 MATRIZ DE COMPETENCIAS:**

ACTIVIDAD ESENCIAL	CONOCIMIENTOS
Brinda atención y consulta médica	Medicina
Promociona la Seguridad e Higiene en la Compañía.	Higiene
Realiza campañas de vacunación, atención médica y medicina preventiva.	Medicina

**5 IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS:**

<b>COMPETENCIAS GENERICAS</b>
LIDERAZGO
INTEGRIDAD
COMPROMISO ORGANIZACIONAL
ORIENTACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE
PERSERVERANCIA
AUTOCONTROL

<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>	<b>CAPACITACIÓN</b>	<b>SELECCIÓN</b>
COMUNICACIÓN EFECTIVA	X	X
TOLERANCIA A LA PRESIÓN		X

**6 EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA:**

<b>NIVEL</b>	<b>ÁREA</b>
Superior titulado	Medicina

**7 EXPERIENCIA:**

3 años en el área
-------------------

**EMPRESA DE GENERACIÓN HIDROELÉCTRICA AGOYÁN**  
**HIDROAGOYÁN S.A.**

**PERFIL DE PUESTO POR COMPETENCIAS**

**1 ENCABEZADO:**

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	JEFE DE SISTEMAS
<b>CÓDIGO DEL CARGO:</b>	S-01
<b>ÁREA:</b>	Informática
<b>REPORTA A:</b>	Vicepresidencia Financiera - Administrativa
<b>SUPERVISA A:</b>	Asistente de Sistemas

**2 MISIÓN:**

<p>Realizar asesoría, análisis, diseño, implementación, mantenimiento y asistencia técnica de sistemas informáticos de la Compañía. Mantener una operación continua y eficiente del software hardware de base, de las redes de información, equipos de computación.</p>
---

**3 FUNCIONES:**

		FR	CE	CM	T	E
<b>1</b>	Planifica, controla y supervisa que se cumplan todas las actividades que realiza el Departamento de Informática.	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>21</b>	<b>X</b>
<b>2</b>	Elabora un plan informático de Hidroagoyán S.A., el mismo que tiene que describir la situación actual de la empresa, y hacer una planificación de los proyectos que se tienen que realizar de acuerdo a un cronograma establecido, para que con esto Hidroagoyán cuente con una infraestructura sólida en cuanto a hardware, software y comunicaciones, y pueda tener una información sólida, confiable y oportuna para la toma de dediciones.	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>16</b>	
<b>3</b>	Planifica, desarrolla e implementa las tecnologías y proyectos de información de la Compañía.	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>15</b>	
<b>4</b>	Realiza estudios y análisis de los requerimientos de soporte técnico y diseño de sistemas informáticos de las diferentes unidades administrativas.	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>12</b>	
<b>5</b>	Asesora al personal de las diferentes unidades administrativas de la Compañía en organización, métodos y sistemas de información.	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>14</b>	
<b>6</b>	Supervisa el mantenimiento de los respaldos de la información generada.	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>14</b>	
<b>7</b>	Establece normas y control de uso de los equipos, programas y suministros informáticos.	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>13</b>	
<b>8</b>	Coordina la ejecución del mantenimiento preventivo y correctivo de equipos y sistemas de información.	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>10</b>	

9	Mantiene actualizado el inventario de los recursos de información.	1	2	2	5	
10	Administra los contratos de equipos, programas de servicios informáticos.	4	4	3	16	
11	Administra los contratos de equipos, programas de servicios informáticos.	2	4	3	14	
12	Realiza el control de la calidad de los sistemas de información.	3	3	4	15	
13	Capacita a los usuarios en los sistemas de información.	1	1	4	5	
14	Establece y mantiene actualizadas las normas y procedimientos relativos a los Sistemas Informáticos de la Compañía.	2	2	3	8	
15	Elabora el plan de contingencia y desastres para garantizar la continuidad de las operaciones automatizadas de la Compañía.	1	5	4	21	X
16	Atiende las necesidades de información y comunicación de las diversas áreas de la Compañía.	4	3	3	13	
17	Asegura la consistencia, integridad y disponibilidad de los sistemas de información.	5	3	4	17	
18	Vigila el cumplimiento de las normas legales de licenciamiento de software.	1	4	3	13	
19	Revisa las instalaciones eléctricas relacionadas con los sistemas de Información.	5	3	4	17	
20	Administra el sistema CADILAC.	5	5	3	20	X
21	Realiza pruebas en etapa de mantenimiento por implementación de cambios en el sistema, de acuerdo a los requerimientos de los usuarios.	2	2	3	8	
22	Administra cambios y desarrollo de procesos.	1	4	4	17	
23	Las demás que le sean asignadas por el Presidente Ejecutivo o la Vicepresidencia Financiera Administrativa.	0	0	0	0	

#### 4 MATRIZ DE COMPETENCIAS:

ACTIVIDAD ESENCIAL	CONOCIMIENTOS
Planifica, controla y supervisa que se cumplan todas las actividades que realiza el Departamento de Informática.	Administración
Elabora el plan de contingencia y desastres para garantizar la continuidad de las operaciones automatizadas de la Compañía.	Sistemas
Administra el sistema CADILAC.	Informática / Programación

**5 IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS:**

<b>COMPETENCIAS GENERICAS</b>
LIDERAZGO
INTEGRIDAD
COMPROMISO ORGANIZACIONAL
ORIENTACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE
PERSERVERANCIA
AUTOCONTROL

<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>	<b>CAPACITACIÓN</b>	<b>SELECCIÓN</b>
COMUNICACIÓN EFECTIVA	X	X
TOLERANCIA A LA PRESIÓN		X
HABILIDAD ANALÍTICA		X
BUSQUEDA DE INFORMACIÓN	X	
INICIATIVA		X

**6 EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA:**

<b>NIVEL</b>	<b>ÁREA</b>
Superior titulado	Sistemas

**7 EXPERIENCIA:**

5 años en cargos similares
----------------------------

**EMPRESA DE GENERACIÓN HIDROELÉCTRICA AGOYÁN**  
**HIDROAGOYÁN S.A.**

**PERFIL DE PUESTO POR COMPETENCIAS**

**1 ENCABEZADO:**

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	ASISTENTE DE SISTEMAS
<b>CÓDIGO DEL CARGO:</b>	S-02
<b>ÁREA:</b>	Informática
<b>REPORTA A:</b>	Jefe de Sistemas
<b>SUPERVISA A:</b>	N/A

**2 MISIÓN:**

Apoyar en el análisis, diseño, implementación, mantenimiento y asistencia técnica de sistemas informáticos de la Compañía. Mantener una operación continua y eficiente del software hardware de base, de las redes de información y equipos de computación

**3 FUNCIONES:**

		FR	CE	CM	T	E
<b>1</b>	Brinda soporte técnico a los usuarios en temas relacionados con los equipos asignados de las diversas áreas de la Compañía.	5	3	3	14	
<b>2</b>	Vela por la correcta definición de los procesos relacionados con el Soporte Técnico.	4	4	3	16	
<b>3</b>	Mantiene el detalle técnico para equipos de computación, impresoras y periféricos.	4	1	3	7	
<b>4</b>	Evalúa permanentemente los recursos informáticos asignados a los usuarios, su nivel de uso y emitir recomendaciones de actualización tecnológica.	1	3	3	10	
<b>5</b>	Establece y mantiene actualizadas las normas, manuales de usuario y procedimientos relativos a los Sistemas Operativos y aplicaciones específicas.	2	2	3	8	
<b>6</b>	Coordina y efectúa el mantenimiento preventivo y correctivo de los computadores asignados a los usuarios.	1	3	4	13	
<b>7</b>	Revisa las instalaciones eléctricas y respaldos de energía relacionadas con los equipos de cómputo de los usuarios.	5	5	5	30	X
<b>8</b>	Configura e instala equipos y programas informáticos.	4	4	4	20	
<b>9</b>	Brinda asistencia técnica en la operación de equipos de cómputo y programas informáticos.	5	3	3	14	
<b>10</b>	Mantiene los respaldos de la información de los equipos de los usuarios.	4	3	3	13	

11	Asegura la transferencia de la tecnología de cada uno de los sistemas.	2	1	3	5	
12	Elabora el plan de contingencia y desastres para garantizar la continuidad de las operaciones a nivel de equipos de cómputo de usuarios.	1	5	4	21	X
13	Verifica el funcionamiento del plan de contingencia y ejecutarlo.	2	3	4	14	
14	Elabora especificaciones técnicas – físicas, sobre equipos de cómputo de usuario final.	1	2	3	7	
15	Mantiene las actualizaciones de parches de Sistemas Operativos, Antivirus y programas como :Fiel Magíster, Pudeleco, Régimen Laboral.	4	3	4	16	
16	Coordina el mantenimiento de aires acondicionados de centros de información.	1	1	3	4	
17	Brinda apoyo al resto del personal del Departamento de Informática en sus respectivas funciones.	5	4	5	25	X
18	Las demás que le sean asignadas por el Jefe de Sistemas.	0	0	0	0	

#### 4 MATRIZ DE COMPETENCIAS:

ACTIVIDAD ESENCIAL	CONOCIMIENTOS
Revisa las instalaciones eléctricas y respaldos de energía relacionadas con los equipos de cómputo de los usuarios.	Eléctrica
Elabora el plan de contingencia y desastres para garantizar la continuidad de las operaciones a nivel de equipos de cómputo de usuarios.	Sistemas
Brinda apoyo al resto del personal del Departamento de Informática en sus respectivas funciones.	Informática / Programación

#### 5 IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS:

COMPETENCIAS GENERICAS
LIDERAZGO
INTEGRIDAD
COMPROMISO ORGANIZACIONAL
ORIENTACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE
PERSERVERANCIA
AUTOCONTROL

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	CAPACITACIÓN	SELECCIÓN
COMUNICACIÓN EFECTIVA	X	X
TOLERANCIA A LA PRESIÓN		X
HABILIDAD ANALÍTICA		X
BUSQUEDA DE INFORMACIÓN	X	
INICIATIVA		X

**6 EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA:**

NIVEL	ÁREA
Superior titulado	Sistemas

**7 EXPERIENCIA:**

5 años en cargos similares
----------------------------

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1. Conclusiones**

- El Capital Humano, es uno de los factores o recursos más importantes, con los que cuentan las empresas para lograr su éxito en el mercado, donde la eficiencia en el trabajo del personal, marca la diferencia en un mundo globalizado.
- Contar con un perfil de competencias bien definido, facilita a la empresa, la selección del personal idóneo, para el desempeño de sus actividades, obteniendo como resultado un rendimiento óptimo para cada puesto de trabajo.
- Determinar las competencias necesarias para cada puesto, es la base en la cual se sustentarán los procesos de Recursos Humanos, desde la selección del individuo, hasta lograr su desarrollo, tanto profesional como, personal.
- La elaboración del perfil de competencias, es un trabajo conjunto entre todo el personal de una organización; es decir requiere el

compromiso y apoyo, tanto de directivos, como de todos los colaboradores.

- El contar con un perfil de competencias, bien establecido, facilita la evaluación del desempeño del personal, por parte del departamento de Recursos Humanos, para determinar brechas de desempeño, permitiendo elaborar planes de capacitación.
- La empresa de Generación Hidroeléctrica Agoyán Hidroagoyán, no cuenta con una política definida de Recursos Humanos, sustentada en el enfoque de competencia; por lo que, se dificulta según nuestra percepción llevar a cabo un proceso de gestión de los Recursos Humanos de una manera eficiente, en el mediano plazo.

## **5.2. Recomendaciones**

Una vez concluido el estudio; se recomienda:

- La empresa de Generación hidroeléctrica Agoyán Hidroagoyán, debe establecer políticas de Recursos Humanos, que faciliten la gestión, tanto de directivos, como de cada uno de sus colaboradores.
- Perfeccionar el diccionario de competencias propuesto, considerando los cambios internos que de vayan generando, lo que permitiría

mantener actualizado el perfil de puesto por competencias su sistema de evaluación del desempeño del personal.

- Se debe considerar como un factor importante para el desarrollo de las capacidades del personal, el brindar constante capacitación al área administrativa, lo que ayudará a mejorar la gestión empresarial.
- El Departamento de Recursos Humanos de la empresa, debería considerar realizar una revisión de las actividades, en cada puesto de trabajo, para optimizar; la experiencia, conocimiento, habilidades, formación y educación de los colaboradores de la empresa, en beneficio de sus propios puestos y de la organización en general.
- Es importante considerar la propuesta realizada, que sirve de base para que la empresa adopte un proceso de evaluación, que le permita descubrir debilidades y fortalezas de su personal, base fundamental para dar respuesta a las exigencias propias de la organización y de terceros.

## BIBLIOGRAFIA

- Alles Martha, Gestión por competencias – El Diccionario, ediciones Gránica, primera edición 2002 - 2003, Buenos Aires.
- Alles Martha, Dirección estratégica de Recursos Humanos, ediciones Gránica, primera edición 2000, Buenos Aires.
- Mañueco José, Un modelo de gestión por competencias, ediciones Gestión, primera edición 2004, España.
- Chiavenato Idalberto, Gestión del Talento Humano, ediciones Mc Graw Hill, 2002, Bogotá.
- Davis Keith, Werther William, Administración de personal y Recursos Humanos, ediciones Mc Graw Hill, cuarta edición, México.
- Méndez Alvarez Carlos, Metodología Diseño y desarrollo del proceso de investigación, ediciones Mc Graw Hill, tercera edición, Colombia.
- Muñoz Razo Carlos, Como elaborar y asesorar una Investigación de Tesis, ediciones Pearson, primera edición, México.
- Levin Richard & Rubin David, Estadística para administradores, ediciones Prentice Hall, sexta edición, 1996, México.
- Alfredo Paredes Asociados Cia. Ltda., Programa de certificación en Administración de Recursos Humanos por competencias, (s/f).
- Corporación Lideres, Gestión por competencias, (s/f).
- Bohlander, Sherman, Snell, Administración de Recursos Humanos, doceava edición.

## ANEXOS

### ANEXO 1 (ENCUESTA)

#### OBJETIVO:

Obtener los datos necesarios para la comprobación de la siguiente hipótesis: Contar con un perfil de competencias permitirá implementar un modelo de evaluación del desempeño laboral.

#### CONCEPTO DE COMPETENCIA:

Son todas aquellas características personales, requeridas para desempeñar un conjunto de actividades claves con la más alta eficacia.

#### CUESTIONARIO:

1. Conoce claramente cuales son las actividades asignadas a su puesto de trabajo?

SI  NO

2. Durante el tiempo que trabaja en la institución se le ha aplicado un test para medir su desempeño laboral?

SI  NO

3. Cree que es una ventaja el contar con un perfil de competencias establecido para cada puesto de trabajo?

SI  NO

4. Considera que contar con un perfil de competencias ayuda a evaluar de mejor manera su desempeño laboral?

SI  NO

5. En su opinión, el contar con un perfil de competencias ayuda a identificar brechas de desempeño?

SI  NO

6. La evaluación de competencias, permite identificar las necesidades de capacitación?

SI  NO

## ANEXO 2 (ENTREVISTA)

### OBJETIVO:

Obtener los datos necesarios para la elaboración de un perfil de competencias para los cargos administrativos de la Empresa de Generación Hidroeléctrica Agoyán – Hidroagoyán S.A.

### PROCEDIMIENTO

Por favor conteste las siguientes preguntas:

1.- Qué cargo ocupa dentro de la empresa Hidroagoyán?.....  
.....

2.- Enumere cuales son las actividades que realiza en su puesto de trabajo, y valórelas en base a frecuencia, consecuencia de error y complejidad.

	ACTIVIDADES	FR	CE	CM	TOTAL	E
1						
2						
3						
4						

GRADO	FRECUENCIA (FR)	CONSECUENCIA DE ERRORES (CE)	COMPLEJIDAD (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización.	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades.
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: Pueden afectar a procesos o áreas funcionales de la organización.	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / actividades.
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: pueden afectar el trabajo de otros.	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades.
2	Una vez al mes	Consecuencias de menor magnitud: afectan la ejecución de otras actividades que pertenecen al mismo puesto/carrera.	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades.
1	Otro (bimestral, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias menores, fácilmente controlables.	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

3.- Totalice los resultados por actividad, de las que hayan obtenido el puntaje más alto, asigne las competencias y conocimientos basándose en el adjunto. (ANEXO 3)

	ACTIVIDADES	COMPETENCIA
1		
2		
3		
4		

## **ANEXO 3 (MANUAL DE COMPETENCIAS GENÉRICAS Y ESPECÍFICAS)**

### **1. OBJETIVO:**

Describir las competencias tanto genéricas; como específicas, requeridas para la descripción de los perfiles de puesto.

### **2. ALCANCE:**

El presente manual se aplicará a los perfiles de puesto de todo el personal administrativo de la empresa de Generación Hidroeléctrica Agoyán Hidroagoyán S.A.

### **3. DEFINICIONES CLAVE:**

**Competencia.-** Son todas aquellas características personales, requeridas para desempeñar un conjunto de actividades claves con la más alta eficacia.<sup>12</sup>

**Competencias Genéricas.-** Son comportamientos asociados con desempeños comunes o diversas ocupaciones, dichas competencias se aplican a todos los cargos administrativos dentro de la organización.

---

<sup>12</sup> **PAREDES, Alfredo** “Programa de Certificación en Administración de Recursos Humanos por Competencias” (1).

**Competencias Específicas.-** Son comportamientos asociados a conocimientos de índole técnico vinculados a una función específica.

**Conocimientos.-** Constituyen la información que la persona posee de áreas específicas, los adquirimos por medio de educación formal, capacitación y análisis de la información.

#### 4. DICCIONARIO DE COMPETENCIAS GENERICAS:

1	LIDERAZGO	Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo.	A	Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Fija objetivos, realiza seguimiento y da feedback sobre su avance integrando las opiniones de los diferentes integrantes.
			B	El grupo le percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los demás integrantes. Escucha a los demás y es escuchado.
			C	Puede fijar objetivos que el grupo acepta realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado.
			D	El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento.
2	INTEGRIDAD	Es actuar en consonancia con lo que cada uno considera importante. Incluye el comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y el estar dispuesto a actuar honestamente incluso en negociaciones difíciles con agentes externos.	A	Reconoce errores cometidos o sentimientos negativos propios (temor, duda, aprensión, etc.)
			B	Es honesto en las relaciones profesionales. Trata confidencialmente la información relacionada con la empresa.
			C	Dice las cosas aunque puedan molestar a un viejo amigo y actúa como debe hacerlo aunque eso le suponga complicaciones.
			D	Trabaja íntegramente, aunque no sea fácil.

3	COMPROMISO ORGANIZACIONAL	<p>Interés de alinear sus propios objetivos con los del área y la organización, involucrándose activamente para su logro.</p> <p>Responsabilidad y preocupación marcada por cumplir con los compromisos adquiridos.</p>	A	Reacciona con buena predisposición cuando se le pide colaboración ante planes o propuestas y tiene un alto grado de responsabilidad con su cumplimiento.
			B	Genera y transmite compromiso en sus compañeros o subordinados, los motiva y hace partícipes.
			C	Demuestra preocupación por optimizar recursos (materiales, suministros, equipos, energía, etc) y la transmite a los demás.
			D	Invierte tiempo extra para lograr desarrollar sus actividades o proyectos propuestos.
4	ORIENTACION AL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO	<p>Ayudar y servir para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes internos. Significa centrar los esfuerzos en descubrir, solucionar y superar sus requerimientos, a través de una comunicación efectiva.</p>	A	Atiende con prontitud las demandas de sus clientes internos, usuarios o compañeros cumpliendo en tiempo y calidad.
			B	Trata con cortesía y amabilidad a sus clientes internos, usuarios o compañeros.
			C	Se conduce con responsabilidad ante eventuales reclamos, resolviéndolos con prontitud.
			D	Crea y mantiene buenas relaciones con quienes requieren de sus servicios.
5	PERSEVERANCIA	<p>Es la predisposición a mantenerse firme y constante en el logro de los objetivos.</p>	A	Lo motivan las situaciones difíciles en las que es previsible la posibilidad de obstáculos.
			B	Nunca se rinde ante las negativas. Identifica o crea caminos alternativos para alcanzar los objetivos.
			C	Tiene una actitud positiva frente a situaciones adversas. Pide ayuda para solucionar temas difíciles sin desanimarse.
			D	Realiza algunos intentos para resolver problemas antes de darse por vencido.
6	AUTOCONTROL	<p>Es la capacidad de controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones de los demás, o cuando se trabaja en condiciones de estrés.</p>	A	Maneja efectivamente sus emociones. Evita las manifestaciones de las emociones fuertes o el estrés, responde constructivamente a pesar del estrés.
			B	Actúa con calma, siente emociones fuertes como el enfado y frustración pero continúa hablando, actuando o trabajando con calma.
			C	Controla sus emociones. Siente el impulso de hacer algo inapropiado pero resiste la tentación. No crea en la tentación de actuar irreflexivamente.
			D	No se involucra. Siente la presión de la situación y se mantiene al margen de la discusión.

FUENTE: ALLES, Martha (2003: Pgs. 2, 113, 128, 142, 163, 159, 209, 213, 214, 221, 267)

ADAPTADO POR: Ma. Isabel Palacios (2007).

## 5. DICCIONARIO DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS:

1	INICIATIVA	Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de los problemas.	A	Se anticipa a las situaciones con una visión a largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras.
			B	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza los problemas potenciales. Es capaz de evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo. Es ágil en la respuesta a los cambios. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.
			C	Toma decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir. Actúa rápida y decididamente en una crisis, cuando lo normal sería esperar, analizar y ver si se resuelve sola.
			D	Aborda oportunidades o problemas del momento. Reconoce las oportunidades que se le presentan y, o bien actúa para materializarlas o bien se enfrenta inmediatamente con los problemas.
2	HABILIDAD ANALÍTICA	Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico. La capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.	A	Realiza análisis lógicos. Identifica problemas, reconoce información significativa, busca y coordina datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos, y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.
			B	Analiza información e identifica problemas coordinando datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos y establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.
			C	Puede analizar e identificar problemas coordinando datos relevantes, organizar y presentar datos numéricos.
			D	Tiene escasa capacidad para identificar problemas y coordinar los datos relevantes.

3	BUSQUEDA DE INFORMACION	<p>Es la inquietud y la curiosidad constante por saber más sobre cosas, hechos o personas.</p> <p>Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de los que se requiere en el puesto. Puede implicar el “escarbar” o pedir una información concreta, el resolver discrepancias haciendo una serie de preguntas, o el buscar información variada sin un objetivo concreto, que pueda ser útil en el futuro</p>	A	Utiliza la información que esté a mano o consulta las fuentes de información disponibles.
			B	Aborda personalmente el esclarecimiento de una situación o problema cuando normalmente no se haría.
			C	Hace preguntas para ahondar en la raíz de una situación, problema u oportunidad, para ir más allá de lo evidente.
			D	Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles.
4	COMUNICACIÓN EFECTIVA	<p>Comunicar lo que piensa de manera clara y comprensible, intercambiando eficazmente información. Incluye la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo.</p>	A	Escucha activamente, hace preguntas y maneja efectivamente una comunicación.
			B	Cuando habla se expresa con seguridad, claridad, y fluidez.
			C	Esta dispuesto a escuchar puntos de vista de los demás.
			D	Comunica o comparte información oportunamente y con las personas indicadas.

5	CAPACIDAD DE PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea, incluyendo los plazos y recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.	A	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema con un gran número de variables, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificación de datos y buscando información externa para asegurar la calidad de los procesos.
			B	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo de manera permanente mecanismos de coordinación y control de la información de los procesos en curso.
			C	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas, define prioridades controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.
			D	Organiza el trabajo y administra adecuadamente los tiempos.
6	DESARROLLO ESTRATEGICO DE LOS RECURSOS HUMANOS	Capacidad para analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los colaboradores y definir e implementar acciones de desarrollo para las personas y equipos en el marco de las estrategias de la organización, adoptando un rol de facilitador y guía.	A	Realiza una proyección de posibles necesidades de recursos humanos considerando distintos escenarios a largo plazo. Tiene un papel activo en la definición de las políticas en función del análisis estratégico.
			B	Utiliza herramientas existentes o nuevas en la organización para el desarrollo de los colaboradores en función de las estrategias de la empresa. Promueve acciones de desarrollo.
			C	Aplica las herramientas de desarrollo disponibles. Define acciones para el desarrollo de las competencias críticas. Esporádicamente hace un seguimiento de las mismas.
			D	Utiliza las herramientas disponibles para evaluar su equipo de trabajo. Planifica algunas acciones formales de desarrollo para el corto plazo.

7	PREOCUPACION POR EL ORDEN Y LA CLARIDAD	Es la preocupación continua por comprobar y controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en que las responsabilidades y funciones asignadas estén claramente asignadas.	A	Realiza el seguimiento de las tareas y proyectos asignados. Se preocupa por mejorar el orden de todo lo que está bajo su responsabilidad. Presenta a sus superiores propuestas para mejorar el orden y claridad en las tareas.
			B	Realiza el seguimiento del trabajo de los demás vigilando la calidad de su trabajo, para asegurarse de que se siguen los procedimientos establecidos.
			C	Comprueba la calidad y exactitud de las tareas a su cargo y si está a su alcance. Se preocupa por cumplir normas y procedimientos.
			D	Muestra preocupación por el orden y la claridad. Busca claridad de funciones, tareas, datos, expectativas y prefiere tenerlos por escrito.
8	TOLERANCIA A LA PRESION	Se trata de la habilidad para seguir actuando en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.	A	Alcanza los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, inconvenientes imprevistos, desacuerdos y diversidad. Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.
			B	Habitualmente alcanza objetivos aunque esté presionado por el tiempo, y su desempeño es bueno en situaciones de mucha exigencia.
			C	Alcanza los objetivos aunque esté presionado, su desempeño es inferior en situaciones de mucha exigencia.
			D	Su desempeño se deteriora en situaciones de mucha presión, tanto sea por los tiempos o por imprevistos de cualquier índole: desacuerdos, oposición, diversidad.

FUENTE: ALLES, Martha (2003: Pgs. 2, 113, 128, 142, 163, 159, 209, 213, 214, 221, 267)

ADAPTADO POR: Ma. Isabel Palacios (2007).

**6. CONOCIMIENTOS:**

ÁREA FUNCIONAL	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS
PRESIDENCIA EJECUTIVA	Secretariado
	Administración
ASESORÍA LEGAL	Técnicas de entrevista
	Legislación
	Técnicas de negociación
	Secretariado
SECRETARÍA GENERAL	Secretariado
	Administración
COMERCIALIZACIÓN	Proyectos
	Economía
	Estadística
	Administración
	Eléctrica
	Contabilidad
PRODUCCIÓN	Eléctrica
	Administración
	Estadística
	Producción
FINANZAS	Finanzas
	Administración
	Secretariado
	Estadística
	Economía
	Contabilidad
ADMINISTRACIÓN DE BIENES	Administración
	Comercio Exterior
	Manejo de inventarios
	Contabilidad
CONTABILIDAD	Contabilidad
	Finanzas
TESORERÍA	Tributación
	Contabilidad
	Finanzas
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	Administración
	Manejo de personal
	Leyes de tránsito
	Conducción
	Mecánica
	Medicina
Higiene	
INFORMÁTICA	Administración
	Sistemas
	Informática
	Programación
	Eléctrica

FUENTE: HIDROAGOYÁN S.A.

ADAPTADO POR: Ma. Isabel Palacios (2007).

## ANEXO 4 (TABLA CHI CUADRADO)

0.20	0.10	Área en el extremo derecho			Grados de libertad
		0.05	0.25	0.01	
1.642	2.706	3.841	5.024	6.635	1
3.219	4.605	5.991	7.378	9.210	2
4.642	6.251	7.815	9.348	11.345	3
5.989	7.779	9.488	11.143	13.277	4
7.289	9.236	11.070	12.833	15.086	5
8.558	10.645	12.592	14.449	16.812	6
9.803	12.017	14.067	16.013	18.475	7
11.030	13.362	15.507	17.535	20.090	8
12.242	14.684	16.919	19.023	21.666	9
13.442	15.987	18.307	20.483	23.209	10
14.631	17.275	19.675	21.920	24.725	11
15.812	18.549	21.026	23.337	26.217	12
16.985	19.812	22.362	24.736	27.688	13
18.151	21.064	23.685	26.119	29.141	14
19.311	22.307	24.996	27.488	30.578	15
20.465	23.542	26.296	28.845	32.000	16
21.615	24.769	27.587	30.191	33.409	17
22.760	25.989	28.869	31.526	34.805	18
23.900	27.204	30.144	32.852	36.191	19
25.038	28.412	31.410	34.170	37.566	20
26.171	29.615	32.671	35.479	38.932	21
27.301	30.813	33.924	36.781	40.289	22
28.429	32.007	35.172	38.076	41.638	23
29.553	33.196	36.415	39.364	42.980	24
30.675	34.382	37.652	40.647	44.314	25
31.795	35.563	38.885	41.923	45.642	26
32.912	36.741	40.113	43.194	46.963	27
34.027	37.916	41.337	44.461	48.278	28
35.139	39.087	42.557	45.722	49.588	29
36.250	40.256	43.773	46.979	50.892	30

**FUENTE: LEVIN Richard & RUBIN David (1996: A-19)**