

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**PROCESO DE IDENTIFICACIÓN DEL PERFIL DE UN
INTRAEMPRENDEDOR BASADO EN COMPETENCIAS Y
COMPORTAMIENTOS APLICABLE A LA COORDINACIÓN
GENERAL ADMINISTRATIVA FINANCIERA DEL MINISTERIO
COORDINADOR DE LA POLÍTICA ECONÓMICA.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

KLÉBER FROYLAN RODRÍGUEZ CABEZAS

DIRECTOR: MGTR. MAYRA BELTRAN

QUITO, SEPTIEMBRE 2016

DIRECTOR:

Mgtr. Mayra Beltrán

INFORMANTES:

Mgtr. Felicita Maldonado

Mgtr. Pilar Espinoza

AGRADECIMIENTOS

En el presente trabajo de investigación han colaborado muchas personas, son a ellas a quienes quiero expresar mi más profundo sentido de gratitud por la confianza, tiempo, paciencia y dedicación que me han prestado de manera desinteresada y que ha culminado con la realización de este estudio. Infinitas gracias a Dios por permitiré llevar a cabo este trabajo con éxito, por la oportunidad de seguir aprendiendo y viviendo.

Un especial agradecimiento a mí querida Universidad y a todos los docentes, quienes a lo largo de toda la carrera profesional me han ayudado a crecer como persona y profesional de primer nivel. A mi Directora de tesis, por la guianza en este largo trayecto, por su apoyo y conocimientos impartidos. Igualmente a Jaqueline Arellano por sus consejos y su dedicación para con mi tesis en todo momento.

A mi familia, por el soporte incondicional, amor y comprensión que me brindan día tras día, por ser parte de momentos positivos y negativos de la vida y por animarme a cumplir con este objetivo.

A mis amigos, que son también parte de los momentos de la vida cotidiana, por ser también un apoyo en el camino trazado tanto en la vida profesional como en lo personal.

DEDICATORIA

Este trabajo de investigación va dedicado a Dios, ese motor y generador de conciencia que se manifiesta en este inefable mundo como guía invisible y energía positiva para el alcance de las metas de la vida.

A mis padres, Cléber y Norma, quienes incondicionalmente me brindaron su apoyo, esfuerzo y trabajo diario para ayudarme a ser mejor. Por creer en mí y hacer que nuestro hogar sea un universo infinito de motivación y de esfuerzo diario.

A mis hermanos, por ser una fuente en la que puedo depositar mi confianza, mis ideas y mis ilusiones.

A mis sobrinos Gael y Antuan fuente de donde revitalizo mi conexión con el mundo y a quienes expreso mi más puro sentimiento de amor.

A mis abuelitos Ernesto y María que me han enseñado que la humildad, el trabajo diario, la bondad y equidad deben ser un pilar fundamental en la vida.

Desde el fondo de mi alma, les dedico mi trabajo, como muestra de que lo mejor de mí siempre será para ustedes.

Kléber Froylan Rodriguez.

INDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1. ANÁLISIS DEL EMPRENDIMIENTO E INTRAEMPRENDIMIENTO, 4

- 1.1. DEFINICIÓN DE EMPRENDIMIENTO, 4
- 1.2. DEFINICIÓN DEL EMPRENDEDOR, 5
- 1.3. IDENTIFICACIÓN DE RASGOS CLAVE EL EMPRENDEDOR, 6
- 1.4. EL EMPRENDIMIENTO Y SU IMPORTANCIA, 8
- 1.5. EL EMPRENDIMIENTO EN POS DEL DESARROLLO, 12
- 1.6. LA CULTURA DEL EMPRENDIMIENTO, 15
- 1.7. DEFINICIÓN DE INTRAEMPRENDIMIENTO, 16
- 1.8. OBJETIVOS QUE IDENTIFICAN AL INTRAEMPRENDIMIENTO, 22
- 1.9. FORMAS PARA LA GENERACIÓN DE INTRAEMPRENDIMIENTOS, 23
 - 1.9.1. La Gestión Interna y Externa, 23**
 - 1.9.1.1. Gestión Interna, 23
 - 1.9.1.2. Gestión Externa, 24
 - 1.9.2. Transferencia de Tecnologías, 25**
 - 1.9.2.1. Mecanismos De Transferencia de Tecnologías, 26
- 1.10. EL INTRAEMPRENDIMIENTO Y SUS ETAPAS, 27
- 1.11. PROCESO PARA LA GENERACIÓN DE INTRAEMPRENDIMIENTOS, 28
 - 1.11.1. Elaborar un Portafolio de Nuevas Ideas para Desarrollar, 29**
 - 1.11.2. Elaboración de un Método para Implementar Emprendimientos en el Seno de las Empresas, 29**
 - 1.11.3. Revisar y Evaluar el Proceso, 30**
- 1.12. EMPRESA TRADICIONAL VS. EMPRESA EMPRENDEDORA, 31
- 1.13. IDENTIFICACIÓN DE LA IMPORTANCIA DEL PERFIL
INTRAEMPRENDEDOR EN LAS EMPRESAS MODERNAS, 32

2. GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO, 34

- 2.1. DEFINICIÓN DE INTRAEMPRENDEDOR, 34
- 2.2. IMPORTANCIA DEL INTRAEMPRENDEDOR EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, 35
- 2.3. ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO, 36
- 2.4. ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO, 37
- 2.5. ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS, 38
- 2.6. ESTUDIOS RELEVANTES DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS, 39
- 2.7. LAS COMPETENCIAS Y SU DEFINICIÓN, 40
- 2.8. OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN POR COMPETENCIAS, 42
- 2.9. CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS, 43
 - 2.9.1. Modelo del Iceberg, 44**
- 2.10. TIPOS DE COMPETENCIAS, 46
 - 2.10.1. Competencias Esenciales o de Punto Inicial, 46**
 - 2.10.2. Competencias Diferenciales, 46**

- 2.11. GRADOS DE CALIFICACIÓN DE UNA COMPETENCIA, 46
 - 2.11.1. A: Alto o Desempeño Superior, 46**
 - 2.11.2. B: Bueno, Sobre El Estándar, 47**
 - 2.11.3. C: Mínimo Necesario Para El Cargo, 47**
 - 2.11.4. D: Insatisfactorio, 47**
 - 2.12. MÉTODOS PARA DEFINIR COMPETENCIAS EN LAS ORGANIZACIONES, 47
 - 2.12.1. Modelo de Incidentes Críticos, 48**
 - 2.13. ENTREVISTA DE INCIDENTES CRÍTICOS, 49
 - 2.13.1. Características de la Entrevista de Incidentes Críticos, 50**
 - 2.13.2. Ventajas De La Entrevista De Incidentes Críticos, 51**
 - 2.13.3. Proceso para llevar a cabo la Entrevista de Incidentes Críticos, 51**
 - 2.13.3.1. Establecer Criterios de Desempeño, 51
 - 2.13.3.2. Identificar la Muestra (personas con desempeños sobresalientes y promedios.), 52
 - 2.13.3.3. Recolectar Información, 52
 - 2.13.3.4. Analizar la Información Obtenida y Definir las Competencias, 53
 - 2.13.3.5. Validar el Modelo, 54
 - 2.13.3.6. Diseñar Aplicativos, 55
 - 2.14. PROCESO DE ADAPTACIÓN DEL INTRAEMPRENDEDOR A LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, 55
- 3. CONSIDERACIONES GENERALES DE CRITERIOS DE APLICACIÓN, 57**
- 3.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL MINISTERIO COORDINADOR DE POLÍTICA ECONÓMICA, 57
 - 3.1.1. Misión, 57**
 - 3.1.2. Visión, 58**
 - 3.1.3. Estructura Básica de Procesos y Cadena de Valor, 58**
 - 3.1.3.1. Cadena de Valor, 58
 - 3.1.3.2. Mapa de Procesos, 59
 - 3.1.4. Organigrama Estructural del Ministerio Coordinador de Política Económica, 60**
 - 3.1.5. Organigrama de la Coordinación General Administrativa Financiera del M.C.P.E., 61**
 - 3.1.6. Unidad Administrativa – Financiera, 62**
 - 3.2. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO DEL M.C.P.E., 63
 - 3.2.1. Capítulo I – Del Objeto, Ámbito, Sustentos y Principios del Subsistema de Evaluación del Desempeño, 63**
 - 3.2.1.1. Art. 1.- Objeto, 63
 - 3.2.1.2. Art. 5.- Principios, 64
 - 3.2.2. Capítulo II – De los Órganos Responsables de la Administración del Subsistema de Evaluación de Desempeño, 65**
 - 3.2.3. Capítulo III – Del Procedimiento de la Evaluación de Desempeño, 65**
 - 3.2.3.1. Art.- 14.- Definición de indicadores de gestión e instrumentos de evaluación del desempeño, 65
 - 3.2.3.2. Art.- 15.- Difusión del programa de evaluación; Art.- 16.- Entrenamiento a evaluados y evaluadores, 66
 - 3.2.3.3. Art. 17.- Ejecución del Proceso de Evaluación, 66

3.2.3.4.	Art. 21.- Análisis de resultados de la evaluación,	68
3.3.	IMPACTO SOCIAL Y ECONÓMICO DE IMPLANTAR EL PERFIL DE COMPETENCIAS DE UN INTRAEMPRENDEDOR,	68
3.4.	PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DEL PERFIL INTRAEMPRENDEDOR PARA LA COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA DEL M.C.P.E.,	69
3.4.1.	Establecimiento de Criterios de Desempeño,	71
3.4.2.	Identificación de la Muestra de Estudio,	74
3.4.3.	Recolección de Información a través de la Entrevista de Incidentes Críticos,	75
3.4.4.	Análisis de la Información Obtenida, validación y definición de Competencias de un Intraemprendedor,	80
3.4.4.1.	Definición de Competencias,	81
3.4.4.2.	Definición de Comportamientos,	84
3.4.5.	Diseño de Aplicativos,	92
3.4.5.1.	Evaluación por Comportamientos,	94
4.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES,	99
4.1.	CONCLUSIONES,	99
4.2.	RECOMENDACIONES,	102
	BIBLIOGRAFÍA,	104
	ANEXOS,	106

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto de investigación muestra el estudio realizado al ecosistema emprendedor e intraemprendedor de nuestro país. En la lectura de este proyecto de investigación, existen conceptos y definiciones importantes que introducen al usuario en mundo del emprendimiento y en cómo éste deriva en el intraemprendimiento. Además, presenta un análisis de cómo estas corrientes de emprendimiento afectan y se desarrollan a nivel empresarial, de modo específico, en el área de talento humano.

Uno de los principales objetivos de este proyecto está basado en determinar e identificar, por medio de entrevistas y encuestas, las competencias y comportamientos que caracterizan el perfil de un intraemprendedor, para de esta manera, mediante la aplicación de una evaluación de desempeño, encontrar a los trabajadores que más se ajusten al perfil.

El proceso, tiene como primer punto realizar una entrevista registrada en video a los emprendedores, para posteriormente aplicarles encuestas que miden en una escala de grados, las diferentes competencias. Estas permitieron visualizar de forma gráfica y estadística las competencias más aptas para el perfil, competencias que fueron validadas a través de la observación de las entrevistas. Esto permitió crear una evaluación, que fue calificada por los jefes inmediatos, representada mediante una gráfica individual, que permite visualizar las calificaciones de los colaboradores.

La investigación se enfoca en el área de talento humano, pues es primordial tener en cuenta que el desarrollo y caracterización de este perfil, buscan trabajar en pro del fortalecimiento de los colaboradores y sus ideas, que beneficiarán y crearán oportunidades para las empresas.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad el emprendimiento, es un tema que cada vez adquiere más fuerza en nuestro medio. Los emprendimientos (start-ups) son ahora un sustento importante en la economía de la región y más aun de nuestro país. La globalización, la competitividad, la transferencia de tecnologías impulsa a las personas a emprender como también motivan a las empresas a hacer frente a estos avances desarrollando proyectos, mejorando procesos, buscando innovación, etc., de los cuales los trabajadores son los protagonistas, ya que aplican su talento en pos de la creación de nuevas oportunidades y desarrollo empresarial, también conocido como el intraemprendimiento. Se entiende por intraemprendimiento como el constante aprovechamiento de oportunidades en la organización para la creación de nuevas unidades de negocio, tanto de productos como servicios para mejoramiento continuo de las organizaciones.

Este trabajo de investigación se realizó con el fin de conocer las características que definen al intraemprendedor en las organizaciones, ya que es un ente importante para llevar a cabo proyectos dentro de la empresa, ya sean estos innovadores o con el fin de solución y aporte a la organización. Profundizar en la definición y/o caracterización de este perfil, conocer rasgos de personalidad, actitudes y competencias que posee esta persona, así como también ahondar más en el tema del intraemprendimiento visto desde la perspectiva del talento humano, ha sido la base de esta investigación que se detalla a continuación.

Siguiendo con la metodología exploratoria y descriptiva para la construcción de este perfil, el método de incidentes críticos ayudó a que las entrevistas a diecisiete diferentes líderes emprendedores e intraemprendedores sean mucho más precisas para la validación de información tanto de competencias y comportamientos requeridos para la caracterización de los intraemprendedores. Esta búsqueda permitió diseñar un aplicativo donde los colaboradores de la organización en este caso, del Ministerio Coordinador de Política Económica (M.C.P.E.), específicamente de la Coordinación Administrativa Financiera en su totalidad fueron los evaluados para identificar al intraemprendedor ecuatoriano.

En el Capítulo 1 se realiza una introducción a la teoría del emprendimiento, como este tema se desarrolla en nuestro país y como deriva en el intraemprendimiento. La importancia de procesos, formas, y objetivos que son la base para desarrollar un intraemprendimiento y la importancia de este en nuestro contexto empresarial actual, haciendo hincapié en el componente de talento humano que es quien materializa estos proyectos en las organizaciones.

El Capítulo 2 trata sobre la gestión y la administración del talento humano. La importancia de los intraemprendedores en procesos de talento humano y de cómo la gestión por competencias ayuda para la identificación del perfil. La metodología de incidentes críticos se detalla en este capítulo, además del proceso sistemático que se debe seguir, para ayudar a levantar información que permita construir el perfil del intraemprendedor.

En el Capítulo 3, se realiza un análisis de la situación actual del M.C.P.E., los procesos de talento humano en cuanto a evaluaciones de desempeño, estructura organizacional y normas que rigen a los procesos de talento humano. El proceso de construcción del perfil se lleva a

cabo con la metodología mencionada anteriormente, las entrevistas realizadas a los líderes del ecosistema emprendedor se plasman en la descripción de competencias y comportamientos, donde la evaluación de 90 grados ayudó a identificar de manera gráfica a los colaboradores, trabajadores que más califican con este perfil.

1. ANÁLISIS DEL EMPRENDIMIENTO E INTRAEMPRENDIMIENTO.

1.1 DEFINICIÓN DE EMPRENDIMIENTO.

El término emprendimiento, desde hace varios años atrás ha sido utilizado cada vez más en el mundo. Partiendo del término “emprender” que según el Diccionario de la Real Academia lo define como acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño, especialmente si encierran dificultad o peligro. Este término muy estrechamente relacionado con las personas, especialmente en el mundo de los negocios es donde la gente da la apertura a nuevos horizontes empresariales, siempre enfocados en que la idea pueda transformarse en negocio por excelencia y alcanzar el horizonte proyectado. El emprendimiento siempre ha estado ligado a la historia del ser humano, pero en las últimas décadas, éste ha cobrado mayor importancia, ya sea por la necesidad de superar problemas económicos o simplemente por el aprovechamiento de oportunidades que palpa el emprendedor en el mercado.

Entrepreneurship en inglés, el emprendimiento en materia de negocios se refiere a la capacidad que tienen los individuos de transformar ideas en iniciativas rentables cuya transición de idea a la acción requiere capacidades especiales en cuanto a la innovación, la creación e invención de nuevos productos o servicios con el fin de explotar mercados, tanto nacionales como globales.

En conclusión se puede definir al emprendimiento como la capacidad especial que engloba actitud y aptitud para llevar a cabo una idea donde se puede aprovechar una oportunidad que brinda el mercado y ponerla en acción con la finalidad de crear una empresa, llevar a cabo nuevos proyectos de cualquier rama y envergadura con el objetivo de alcanzar mejores y mayores logros para la vida del emprendedor y para la sociedad.

En pocas palabras el emprendimiento es la capacidad de dar forma material al pensamiento económico abstracto de las personas.

1.2 DEFINICIÓN DEL EMPRENDEDOR

El término emprendedor no es un concepto relativamente nuevo, aunque hace poco viene sonando cada vez más fuerte. Esta palabra surge aproximadamente en el siglo XVI, donde se la utilizaba para calificar a aquellas personas que se aventuraban en viajes a la búsqueda de nuevas oportunidades, sin saber con qué se encontrarían al final.

El diccionario define a un emprendedor como un adjetivo, donde es la persona que posee decisión e iniciativa para llevar a cabo acciones difíciles o que conllevan algún tipo de riesgo. En cualquier aspecto ya sea empresarial, deportivo, artístico, cultural, etc., una persona que se arriesga por algo nuevo es un emprendedor. Una persona emprendedora posee la voluntad para intentar cosas nuevas o hacer algo de manera diferente.

Ahora bien, en cuanto al aspecto empresarial, un emprendedor es aquella persona que sabe descubrir muy bien o identificar una oportunidad de negocios en concreto donde se pretende disponer, organizar o conseguir los recursos necesarios para comenzar a dar forma a esa idea y llevarla a la meta ansiada.

Como se sabe, con éste término se les califica a las personas que de la nada, solamente con la idea, llegan a dar forma una empresa o ayudan a alguien a hacerlo y a gestionar la misma.

1.3 IDENTIFICACIÓN DE RASGOS CLAVES DEL EMPRENDEDOR.

Un emprendedor posee diferentes rasgos o cualidades que hace que su identificación sea mucho más fácil y nos permita contrastar entre sus semejantes o personas en el medio, sean empresarios, trabajadores, etc.

En cuanto a los emprendedores podemos reconocer tanto aspectos de personalidad, como aspectos técnicos que son muy propios de esta persona, y que lo definen como tal, como un “emprendedor.”

Un sinnúmero de rasgos o características podemos encontrar ya sea en internet o en libros, pero es importante tomar en cuenta un rasgo de los más importantes que un emprendedor modelo es quien siempre tiene esa gran necesidad de realización personal.

También podemos encontrar características en diferentes grados o niveles en los emprendedores. Muchos pueden ser emprendedores, así como también muchos pueden convertirse en emprendedores.

El blog de la Universidad de Tachira manifiesta que una emprendedor es una persona con ilusiones, llena de energía y mucha creatividad, tiene autoconfianza, y un nivel de compromiso demasiado alto. Es alguien que ama el riesgo y quiere tener autonomía e independencia. (¿Qué es un emprendedor?, 2009).



Figura 1. Siete aspectos del emprendedor
Fuente: (Malaga, 2010)

En Ecuador existen empresas que ayudan a evaluar competencias que debe poseer un emprendedor. Tal es el caso de la empresa Startups and Ventures que invita a todo aquel que visita su página web a conocer su perfil emprendedor. Esta compañía dedicada a promover el ecosistema emprendedor en el país a través de un test evalúa a una persona para identificar competencias dentro de un umbral determinado. Estas competencias son:

- Visión Práctica
- Compromiso
- Liderazgo
- Orientación al logro
- Orientación al cliente
- Persistencia

Como se evidencia existe un sinnúmero de características del emprendedor, en muchos casos varían de acuerdo al lugar o trabajo que desempeñan. De todas maneras la iniciativa y la realización son los rasgos más marcados de un emprendedor.

1.4 EL EMPRENDIMIENTO Y SU IMPORTANCIA

Actualmente el emprendimiento ha ganado un protagonismo altamente notable por el pensamiento de muchas personas ya sean por necesidad o por aprovechamiento de una oportunidad donde la meta general es gozar de una estabilidad económica, independencia, o aumentar ingresos si es el caso. Los empleos de baja calidad,

indicadores que muestran índices de desempleo, subempleo considerables y en sí la especulación de una situación política donde la confianza de la gente en los gobiernos se ve deteriorada, es donde las persona tienen la necesidad de crear, innovar y generar recursos que a futuro puedan evidenciarse como la figura palpable de pasar de empleado a empleador.

La posibilidad de alcanzar esta meta, viene de poseer un buen espíritu emprendedor, en donde la osadía para dejar una vida estable económicamente es un requerimiento importante. Para emprender hay que tener en cuenta que el empresario no siempre gana un mensual seguro como lo hace una persona asalariada que conoce que tiene un ingreso mensual que le permite sustentar sus gastos necesarios.

En la región Latinoamericana existen diferentes motivos para emprender, ya sea la necesidad o mantener ingresos, la oportunidad de mejor o una motivación mixta, hace que para muchos personas ya sean profesionales o no, buscar un mejor ingreso económico mediante el desarrollo de cualquier proyecto empresarial sea un reto en el cual la generación de empleo y mejorar la calidad de vida sea de la persona emprendedora y de la población es una prioridad latente. Según el GEM (Global Entrepreneurship Fórum), principal organización que recolecta datos sobre el emprendimiento en el mundo, se han realizado estudios donde diversos indicadores ponen en evidencia la situación del emprendimiento en nuestro país. Dentro de los indicadores más importantes que arroja esta organización tenemos el TEA (Total Early-Stage Entrepreneurial Activity) que indica la Actividad Emprendedora en Fase Temprana en el año 2014 en nuestro país fue del 32.6% manteniendo una tendencia creciente comparando con los años anteriores (36% en 2013 y 26.6% en 2012). Esto

muestra que en el 2014 alrededor de 1 de cada 3 personas iniciaron acciones para establecer un negocio o ser propietarios de un nuevo negocio no superior a 42 meses de antigüedad. Cabe recalcar que este índice recolecta esta información contemplando un rango de edad que va desde los 18 a 64 años.

El gobierno tras entender la importancia que tiene el emprendimiento, ha llevado a cabo programas de soporte a los emprendedores en conjunto con instituciones financieras tanto públicas como privadas, para de esta manera ayudar al emprendedor a crear una unidad de negocio propia. En nuestro país existen organizaciones jóvenes pero que de una u otra manera están dedicadas a promover, hacer crecer, y crear empresas que tengan las bases suficientes para poder ofertar un producto o un servicio en el mercado.

En estos días en donde la situación económica no es la mejor y donde índices como el desempleo crece cada vez más y a pasos acelerados es importante entender que mediante la alternativa que se presenta de emprender es de donde se puede salir a flote de la crisis.

Según el INEC (Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos) en el mes de junio del presente año, los índices de desempleo evidenciaron lo siguiente:

		Nacional	Nacional Urbano-Rural	Área Urbano	Rural
	Desagregación 2				
jun-2014	Desempleo (%)		4,65	5,72	2,30
jun-2015	Desempleo (%)		4,47	5,58	2,21

Figura 2. Estadísticas de desempleo en el Ecuador en el año 2014 y 2015.

Fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2015)

Como se puede ver el desempleo en Ecuador se ubicó en 4.47%, frente al 4.65% registrado en junio del año anterior, por lo que la variación presentada no es estadísticamente significativa según esta última Encuesta Nacional de Empleo y Desempleo (ENEMDU).

La ciudad con mayor porcentaje de desempleo es Quito con el 4,77%, seguida de Guayaquil con 4,65% y Machala con 4,48%. Mientras, Ambato y Cuenca presentan las menores tasas de desempleo con 3,62% y 3,10%, respectivamente. El sector de la Agricultura, ganadería, caza y silvicultura y pesca es el que mayor empleo genera a nivel nacional, con el 26,64% de los empleados, seguida del Comercio con 18,43%. Es importante recalcar que según el INEC que de cada 10 plazas de trabajo 8 son generadas por el sector privado, y dos son generadas por el sector público.

Como se evidencia no contamos con un gobierno que subsidia el desempleo como ocurre en otros países del mundo, pero ante estas situaciones el emprender proyectos empresariales es un benefactor para las familias en donde se puede generar recursos propios y que permitan gozar de una mejor calidad de vida.

1.5 EL EMPRENDIMIENTO EN POS DEL DESARROLLO.

La incertidumbre en la que se manejan muchas personas hoy en día es latente, estudiantes que se preguntan cuál será su actividad luego de obtener su título universitario, profesionales que manejan cierta tensión en cuanto a una estabilidad laboral que cada día se va deteriorando cada vez más. Todas estas personas tienen una interrogante que ronda en su cabeza y es la manera de ¿Cómo obtener ingresos económicos que sirvan para vivir con tranquilidad? A pesar de toda esta problemática, siempre hay una forma en la cual las personas encontramos esa motivación y enfrentamos la realidad de que debemos obtener algún ingreso, si existiera el caso de no encontrar un empleo seguro y que nos remunere de acuerdo a nuestras expectativas.

El conseguir un empleo estable ya no es una motivación el día de hoy para las personas y por lo que muchas personas están optando por otra alternativa que es el Emprendimiento Empresarial ya que el desempleo los ha obligado a pensar diferente y buscar una manera de salir adelante y mejorar. Aunque al emprendimiento se lo había dejado de lado, según el GEM, en su último informe emitido el año 2014, en los últimos tres años se ha producido un incremento en la actividad emprendedora.

Con un índice de Actividad Emprendedora temprana (TEA) del 36%, se evidenció un crecimiento en diez puntos porcentuales por encima de lo observado en los años anteriores, aunque actualmente en el 2014, el índice TEA refleja un 32.6% como se lo manifestó en el punto anterior. Esta tendencia obedece al incremento continuo en la tasa de emprendedores nacientes. Como lo demuestra el GEM en el 2013 fue de 25.3% casi triplicando los índices contemplados en años anteriores como el 2008 que fue de 8.7%. Sin embargo no hay incrementos en la tasa de emprendedores nuevos, lo que evidencia bastante dinamismo en la gestación de organizaciones en nuestro país aun cuando no todos serán proyectos viables.

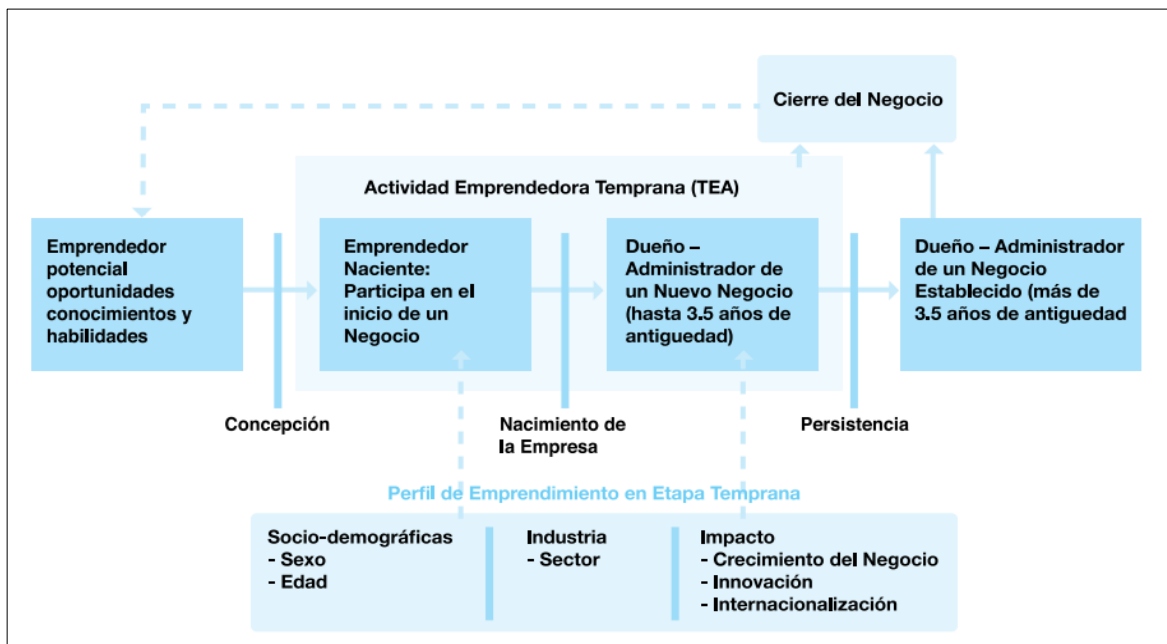


Figura 3. El Proceso Emprendedor - Perfiles de un Emprendedor según el GEM.
Fuente: (Global Entrepreneurship Monitor – GEM, 2014)

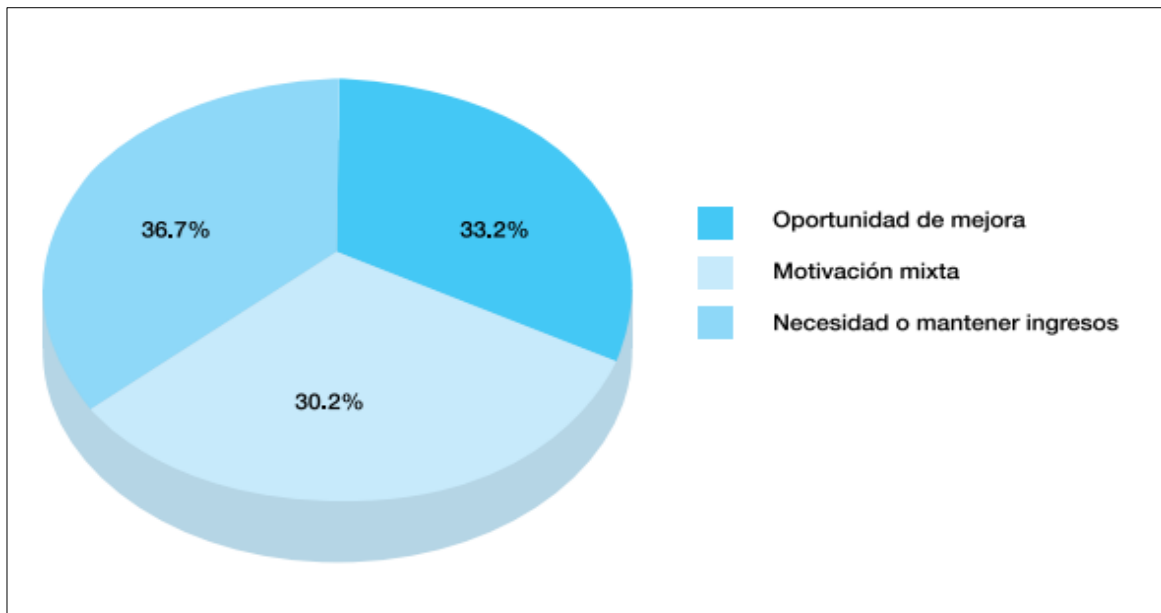


Figura 4. Datos estadísticos de las diferentes motivaciones para emprender.
Fuente: (Global Entrepreneurship Monitor – GEM, 2014)

En resumen, los emprendimientos motivados por necesidad alcanzan un 36.7% del índice TEA en el año 2013, pero para el 2014 fue de 32.6%. Esto muestra una aparente contradicción con lo observado en el mercado laboral ecuatoriano en donde la tasa de desempleo se ha mantenido relativamente estable situándose en el presente año hasta el mes de junio en un 4.47%. Más aún, los indicadores de la calidad del empleo de los ecuatorianos (que se miden a través del subempleo y la ocupación plena) muestran una mejora continua desde el 2007, reduciéndose la brecha entre el subempleo y la ocupación plena en los últimos años, aunque todavía la mayoría de los ecuatorianos se encuentran subempleados; para junio de 2015 el subempleo se situó en 13.16% mientras la tasa de empleo se situó en 62.92%.

Aunque los informes estadísticos del GEM muestran cómo ha ido creciendo el emprendimiento y la gestión de la microempresa como aporte al desarrollo económico,

y que aunque existan organizaciones públicas y privadas que sirven como incubadoras y que apoyan los proyectos nuevos, el motivo más grande para no emprender es el miedo al fracaso. Arquetipos sociales implantados hacen que llevar y arriesgarse en un emprendimiento empresarial esté lleno de dudas y miedos, pero aun así la parte más relevante de montar una microempresa es tener la visión clara de qué se quiere y hacia donde se espera llegar después de ser estratégico en cuanto a los planes se tenga.

1.6 LA CULTURA DEL EMPRENDIMIENTO

La cultura del emprendimiento es una forma de “destrucción creativa” como lo cita Schumpeter en donde también se encamina el pensamiento y actuación hacia la creación o también el aumento de capital o bien llamado riqueza, ya sea por el aprovechamiento de oportunidades, una necesidad o la combinación de estos dos, desarrollo de una visión y liderazgo, manejo de alto riesgo en donde el resultado o equivalente más prometedor es la creación de valor que favorece al emprendedor, la organización, la economía de un país y por último y más importante, a la sociedad.

Es aquí en donde nace un intraemprendedor que por el poco conocimiento del término en nuestro entorno, la falta de un ecosistema emprendedor, este no se ve bien identificado desde el punto de vista del recurso humano en cuanto a sus capacidades, habilidades, competencias y comportamientos para el mejoramiento de la empresa en cualquier rama en la que esta esté enfocada y en cualquier proceso en la que el intraemprendedor esté desempeñándose y donde su accionar se oriente a lograr un determinado fin, en este caso al mejoramiento o creación de algo nuevo con valor.

1.7 DEFINICIÓN DE INTRAEMPREDIMIENTO.

Sobre el término y la corriente del intraemprendimiento, también conocido como intrapreneurship (término en inglés que se refiere al proceso emprendedor dentro de las organizaciones) existe relativamente muy poca información. Varios autores han publicado sus obras donde se ha visto una clara muestra de la creación de la cultura del intraemprendimiento, donde los más importantes cabe citar a Howard Pinchot y a Zenas Block.

Como punto de partida se considera algunas definiciones de diferentes autores que se han interesado por investigar el intraemprendimiento y dar aportes del término y del tema.

Es importante para el mundo empresarial de hoy utilizar el término “intracorporación emprendiendo”, ya que es un sinónimo del intraemprendimiento. (Finch, 1985). Por otro lado se dice que el intraemprendimiento es la manera como las organizaciones con una buena constitución encuentran nuevos mercados y nuevos productos como conclusión del aprovechamiento de oportunidades. (Naisbith & Aburdene, 1985). Además de decirse que, el intraemprendimiento es una alternativa para adquirir elementos necesarios para retomar el espíritu emprendedor que tienen las personas dentro de las empresas. (McGinnis & Verney, 1987).

El intraemprendimiento es considerado como unidades de negocio nuevas que se aventuran en el mercado, creadas con el propósito de identificar oportunidades de negocios para generar ideas innovadoras. (Bart, 1988). También se dice que para que una empresa pueda sobrevivir, el desarrollo intraempresarial es un factor importante y básico que cumple con este fin. (Kanter, 1990). El proceso de desarrollo antes mencionado se le considera como un medio para potenciar las habilidades creativas e innovadoras de los colaboradores con el objetivo de incrementar la creación de nuevas unidades de negocio que se aventuren en el mercado para el éxito corporativo. (Hornsby, 1993).

El intraemprendimiento y su proceso es una noción gerencial, que beneficia el progreso del empresario interno, creando negocios nuevos en el interior de la organización, además de ser considerado como una estrategia para incitar el espíritu empresarial, la innovación y creatividad.

Como se evidencia, cada vez el mercado es mucho más exigente, los productos tienen un ciclo de vida más corto, y cada vez la internacionalización de estos es más rápida y se da continuamente, es, por esto que cada día es aconsejable buscar nuevas oportunidades de negocios al interior de las empresas. De hecho en las organizaciones de gran tamaño la actividad intraempresarial debería ser un compromiso en todos los niveles jerárquicos de la empresa y no solo de la dirección de la misma. Es por esto que debe existir una forma de pensar y actuar homogénea en toda la organización, es decir la del intraemprendimiento. En conclusión, en la actualidad es una necesidad que cada nivel jerárquico de las empresas tengan una cultura, pensamiento y formas de actuar que deriven en el intraemprendimiento.

Lo que se busca con la idea anterior es tratar el tema del cambio. Diversos autores, tratan el tema sobre el cambio y manifiestan un diseño del modelo de cambio que de manera empírica los intraemprendedores no muchos años atrás tomaban al momento de llevar a cabo un cambio organizacional, dando así a conocer la manera óptima de cómo direccionar un cambio en el seno de las empresas y brindar metodología adecuadas que aportan la iniciativa emprendedora dentro de las empresas.

Dar inicio un nuevo negocio o proyecto al interior de una organización debe ser entendido como intraemprendimiento, donde el desarrollo del espíritu emprendedor juega un papel muy importante. Es por esto que cada vez se piensa en una capacidad empresarial más amplia, en dividir a las empresas de grandes en pequeñas, y que cada organización cuenten con una capacidad en donde la iniciativa, creatividad y los recursos disponibles sean determinantes. En consecuencia el intraemprendimiento es una actividad que tiene como meta generar nuevas unidades de negocio para una organización matriz. Esta generación de negocios se puede desarrollar por medio de “Ventures”, los cuales se pueden llevar a cabo en el interior de la propia empresa o por la contribución de otras creadas en el exterior. (Vergés J. V., 1996).

La “Empresarización” ha sido otra manera en la que se le ha llamado al intraemprendimiento, que manifiesta que cada colaborador o trabajador debe convertirse en un empresario, o lo que conocemos en nuestro medio, como una organización unipersonal. Se dice que para poner en marcha la empresarización tan solo se necesita un toque de imaginación. (Peters, 2007) .

Por lo demás, se conoce también que el proceso intraempresarial se compone de dos factores que son: los comportamentales y los actitudinales. Los primeros, son los que hacen referencia a la identificación y evaluación de la oportunidad, definen el concepto de empresa, aprovechamiento de recursos e implementación, la operatividad, y la conclusión del proyecto. Los segundos, están más encaminados a la voluntad de las personas o de una organización de aceptar y darle provecho a las oportunidades que surjan, tomando responsabilidad de las decisiones que se toman. Estos factores antes citados, son los que directamente afectan el evento emprendedor. (Morris & Jones, 1999).

Hoy en día se considera que las que vivimos en una era de la revolución, donde los cambios se presentan en el momento menos pensado, y donde las organizaciones son muy distintas a lo que fueron en el pasado, es ahí donde las empresas tienen que ser muy flexibles e innovadoras. Las organizaciones deben comenzar a adoptar a la innovación para sobrevivir en el tiempo y ser competitivas, para lograr esto, la reinención debe ser tarea del día a día. Es en ese momento cuando las organizaciones deben introducir el entrepreneurship en conjunto con la fortaleza financiera y de mercado que posea esta. (Kirby, 2003).

Como se ha visto, el intraemprendimiento es la clave para la supervivencia de las organizaciones. Pero se debe tomar en cuenta que desarrollar nuevas unidades de negocio nacen por lo general de la investigación y el desarrollo (I+D) que las organizaciones realizan en su interior, para esto se debe tener en cuenta que diversas entidades, universidades, investigadores con procesos sólidos y que manejen la misma

visión para generar intraemprendimientos que ayudarán a las organizaciones involucradas. Estas asociaciones se deben potenciar para que colaboren con el propósito de generar propuestas empresariales que en el futuro generen empleo y desarrollo.

Pedro Nuevo (2005, pág. 231) manifiesta que:

“La corriente del intraemprendimiento, es difícil ya que no depende solo de la existencia de emprendedores dentro de las empresas, sino de las condiciones que se establezcan para que estos aparezcan, puedan actuar y el conjunto de la actividad sea manejable, sin que la empresa se diversifique excesivamente. Es por esto que se considera que las políticas de la empresa deben estar diseñadas con los suficientes márgenes de flexibilidad”

Según el autor Armin Isasti (2007, pág. 18) define:

“El intraemprender en su justo término, significa el acto de emprender dentro de una organización y se presenta como una alternativa de crecimiento que pretende implicar a los trabajadores de las empresas en su papel de potenciales emprendedores en un proceso de generación y aportación de propuestas de promoción empresarial, con el objetivo final de contribuir a la generación de empleo a través de la creación de nuevas actividades empresariales.”

“Intraemprender: emprender dentro de la empresa. El intraemprendizaje supone moverse entre la fantasía y la realidad, y por lo tanto exige dosis elevadas de prudencia y sinceridad. Pero es una apuesta necesaria para mantener y generar nuevos puestos de trabajo.”

Como se evidencia, el intraemprendimiento se refiere a la práctica que se desarrolla en el seno de las organizaciones, con el constante aprovechamiento de oportunidades con el componente de la innovación, ya sea, de productos o servicios, con el objetivo de crear unidades de negocio nuevas que fomenten el crecimiento y empleo de la empresa. Para esto, debemos reconocer que para llevar a cabo esto, el intraemprendedor es la figura más importante en el proceso del intraemprendizaje. Esta persona, que debe tener un alto compromiso y liderazgo, es quién encaminará a la empresa a la obtención de objetivos y metas propuestas, y por ende, el éxito. Es indispensable siempre señalar que, el apoyo y soporte de la alta dirección es vital, ya que estos serán quienes apoyen en los momentos difíciles que encuentre el intraemprendedor, y quienes también serán los facilitadores de recursos necesarios para el desarrollo de la idea.

Los inconvenientes siempre se presentarán en los procesos de intraemprendimiento, es por eso que se deben manejar altas dosis de serenidad y a la vez conocimiento, sin dejar de lado que se debe alcanzar con éxito la meta propuesta, acompañando siempre el transcurso del intraemprendimiento con creatividad e innovación, que son los componentes que derivan en nuevas unidades de negocio, servicios, productos y/o proyectos. Todo esto es posible lograrlo por los colaboradores de una empresa, ya que ellos son los protagonistas y quienes poseen y amplían su talento en pos del direccionamiento de la empresa hacia el alcance de un mismo fin.

Cabe recalcar que la palabra “intraemprendimiento”, será utilizada constantemente en el desarrollo de la presente tesis. Estas palabras también poseedoras de sinónimos como intrapreneurship, emprendimiento corporativo, intraemprendizaje, etc., deben entenderse como el proceso que se desarrolla en las empresas con el propósito de concebir nuevos productos, servicios, unidades de negocio, que aporten en la creación de empleos y desarrollo del sector empresarial.

1.8 OBJETIVOS QUE IDENTIFICAN AL INTRAEMPRENDIMIENTO.

Conocer los objetivos en los cuales se enfoca el intraemprendimiento es primordial para el desarrollo del ecosistema empresarial y en si del entorno. Objetivos dentro de los que se encuentran:

- Reclutar colaboradores con talento.
- Adaptar la empresa a los cambios que se dan en el entorno.
- Asegurar la supervivencia de la organización.
- Saber utilizar la capacidad excedente.
- Crecer y ser rentable a Largo Plazo.
- Crear un ecosistema adecuado para que los nuevos proyectos nazcan.
- Diversificar e incrementar la flexibilidad de la organización.
- Innovar.
- Aprendizaje Organizativo.
- Investigación y Desarrollo.
- Enfocarse en el Liderazgo Intelectual

- Explotar y desarrollar nuevos servicios o productos. (Vergés J. M., 1996).

1.9 FORMAS PARA LA GENERACIÓN DE LOS INTRAEMPREDIMIENTOS.

Como hemos visto el Emprendimiento Corporativo o “Corporate Entrepreneurship o también conocido como el “Corporate Venturing”, es la puesta en marcha de una idea empresarial que ayuda en la generación de nuevas unidades de negocios a través de proyectos innovadores en el seno de las empresas, o también a través de empresas nuevas que han sido creadas en el exterior.

1.9.1 La Gestión Interna y Externa.

La acción de generar negocios para la empresa central o matriz, se conoce como Venture Management. Este desarrollo de innovadores proyectos se da a través de dos tipos de gestiones, según Veciana Vergés (1996). A continuación la explicación.

1.9.1.1 Gestión Interna.

La gestión interna de los intraemprendimientos se lleva a cabo con actividades esenciales dentro de la empresa para crear y desarrollar un nuevo producto, ofrecerlo al mercado y dar un adecuado seguimiento. Para esto existen dos formas:

- Unipersonal (Líder del Proyecto): Colaborador que le da forma y promueve la idea con el fin de que esta sea exitosa, aunque exista trabas en la empresa.
- Colectiva o en Equipo: Conjunto de personas que tienen como tarea y meta innovar ya sean los productos o servicios para la organización.

1.9.1.2 Gestión Externa.

Este tipo de cometido donde las ideas se desarrollan se da fuera de la organización. Para fomentar estos proyectos existen diversas formas:

- Capital de Riesgo (Corporate Venture Capital): Aportación (minoritaria) de capital de una empresa grande a otra empresa nueva con grandes expectativas de crecimiento.
- Venture Nurturing: Este consiste en un asesoramiento más profundo en temas de productividad, comercialización e investigación de la empresa consolidada al proyecto nuevo.
- Disgregación o Venture Spin-Off: Es la toma de segmentos de una unidad, en este caso una empresa bien estructurada sistemáticamente, donde los segmentos adquieren una

propia vida empresarial. Se manifiesta que esta corriente en el futuro será la más usada ya que ayudará a mejorar la capacidad productiva y dará aceleración a las nuevas estructuras.

- Cooperación entre organizaciones o Joint Ventures: Es un tipo de asociación de empresas con el fin de crear una nueva empresa con los diversos aportes de estas organizaciones muy bien afianzadas en el mercado.

1.9.2 La Transferencia de Tecnologías.

Es un proceso en el cual se traslada, al mundo empresarial y comercial, conocimientos resultantes derivados de investigaciones, realizados en las empresas o en universidades principalmente.

Se dice también que la transferencia de tecnologías empieza cuando entre empresas se trasladan conocimientos técnicos o tecnologías, también conocido como el *Know-how*, con la justificación de que tanto los que envían como los que receptan pueden ser varias organizaciones. (Bozeman, 2000).

1.9.2.1 Mecanismos de Transferencia de Tecnologías.

Existen mecanismos importantes para la transferencia de tecnologías dentro de los cuales se pueden citar:

- Asistencia Técnica
- Contratos, Patentes, y licencias.
- Joint Ventures.- Unión de dos o más empresas.
- Programas de Cooperación en Investigación y Desarrollo.
- Transferencia de Personal entre empresas, centros de estudio e investigación de distintos países.
- Creación de Spin-Offs: La creación de nuevas empresas por parte de investigadores y universitarios, con el fin de aprovechar los resultados obtenidos en las investigaciones.
 - Spin-Off Empresarial: Empresa creada por los colaboradores de una organización ya consolidada donde la tecnología se transfiere a la nueva empresa (start-up). (Smilor, Gibson, & Dietrich, 1998)
 - Spin-Off Académica: La investigación se da en las universidades ya sea por estudiantes o profesores.

Estos Spin-Offs no solo son un mecanismo de transferencia, también buscan espacio en el mercado con el fin de aprovechar la tecnología creada en centros empresariales o universidades.

Es indispensable entonces diferenciar a un empresario naciente y un investigador emprendedor, porque el primero siempre se orientará a aprovechar lo creado en el mercado. (Samson & Gurdon, 2006).

1.10 EL INTRAEMPREDIMIENTO Y SUS ETAPAS.

Para entender de una mejor manera las etapas del intraemprendimiento, es necesario definir a lo que se conoce como la *Unidad Estratégica del Intraemprendizaje*.

Isasti manifiesta que (2007, pág. 19):

“Otro de los retos es como reorganizarse para facilitar el intraemprendimiento, sin olvidar que esta tarea es una misión colectiva, soportada en todos los miembros de la empresa donde la dirección asume el liderazgo del proceso.

La forma de conseguirlo es valiéndose de un órgano permanente de apoyo, la *Unidad Estratégica de Intraemprendizaje* (UEI), constituido por personas con una visión global de la empresa y con capacidad para actuar como tutores de las nuevas iniciativas.

La UEI desempeña dos grupos principales de funciones: por un lado, implantar y apoyar un modelo de intraemprendizaje dentro de la organización; y por otro, promover, evaluar y facilitar el desarrollo de iniciativas intraemprendedoras.”

Una vez el definido la Unidad Estratégica de Intraemprendizaje el autor Armin Isasti (2007, pág. 19) propone diferentes etapas contempladas a continuación:

1. Recogida de las ideas aportadas por los trabajadores.

2. Análisis, evaluación y selección de las ideas en función de los criterios definidos por la empresa.
3. Establecer el mejor modo de promoción, de común acuerdo entre las personas que aportan la idea y la *Unidad Estratégica de Intraemprendizaje*.
4. Desarrollar el Proyecto de Intraemprendizaje.

Como se mira, estas etapas bien definidas ayudan a los directivos y colaboradores de la empresa a tener más claro el panorama emprendedor, ya que así se establecen una forma sistemática para ayudar a que las ideas sigan un adecuado orden y sean más claras a la hora de interpretarlas por parte de todos los niveles jerárquicos de la empresa.

1.11 PROCESO PARA LA GENERACIÓN DE INTRAEMPRENDIMIENTOS.

La creación de nuevas unidades de negocios como se ha visto nacen del aprovechar oportunidades ya sea por una falencia detectada o simplemente por la mejora de algún producto o servicio en el interior de las empresas. Para que la acción de la creación se debe tener en cuenta un proceso enfocado en tres puntos que el autor Iñazio Irizar propone en su libro “Como Crear un Empresa”. (2004, pág. 171).

1.11.1 Elaborar un Portafolio de Nuevas Ideas para Desarrollar.

- Crear un sistema para guardar las nuevas ideas. Es indispensable recoger y almacenar las ideas de las personas en la empresa que tengan una aplicabilidad inmediata.

- Contemplar los parámetros de evaluación proyectando en el futuro los diferentes escenarios que existirían si la idea se la pone en acción.

- Nombrar a un colaborador responsable del proyecto para que se lo estructure de una manera adecuada. Aconsejablemente esta persona debería ser la que propuso la idea.

- Dar un seguimiento adecuado al portafolio de ideas, sean o no que tengan alta probabilidad de llevarlas a cabo, porque en escenarios distintos pueden ser viables.

1.11.2 Elaboración de un Método para Implementar Emprendimientos en el Seno de las Empresas.

- Definir muy bien los objetivos. La nueva unidad de negocio o del nuevo proyecto deberán contemplar objetivos en el corto y largo plazo, teniendo en cuenta los objetivos estratégicos de la empresa matriz.

- Planificación de Actividades. Concretar las actividades que tendrá el nuevo proyecto, con fechas y responsables específicos.
- Verificar los Recursos. Tomar en cuenta todo tipo de recursos, ya sean materiales, económicos, de tiempo que formarán parte del proyecto para tener más claro cuál será el beneficio del mismo y así como también el costo.
- Controlar. Brindar un seguimiento de las actividades que se está realizando, ya que estas dependen de la consecución de los objetivos propuestos al principio.

1.11.3 Revisar y Evaluar el Proceso.

- Confirmar resultados con los objetivos. Esta tarea debe realizarse por un tiempo en donde se permita evaluar el cumplimiento de objetivos principalmente de innovación con el fin de implementar nuevas unidades de negocio, productos o servicios.
- Modificar si es necesario la dirección con que se está realizando el intraemprendimiento.
- Llevar a cabo acciones de mejora para tener un mejor desempeño y cumplir con indicadores de eficiencia, eficacia y desarrollo.

1.12 EMPRESA TRADICIONAL VS. EMPRESA EMPRENDEDORA

Empezar a intraemprender en las organizaciones es relativamente sencillo, ya que estratégicamente la empresa matriz soporta las ideas, lo que realmente dificulta es la *aplicación*, ya que los colaboradores de las organizaciones siempre se mostrarán reacios a ser partícipes de los cambios y a asumir nuevos.

Hoy en día las empresas focalizadas en el corto plazo, convencidas de mantener su competitividad, productividad y su enfoque en la mejora continua están pasando ser una empresa innovadora, pero esta acción implica un cambio organizacional. Como lo afirma Armin Isasti (2007, pág. 19):

“Cambio que solo será efectivo y duradero si cuenta con el compromiso de la dirección, se actúa sobre la cultura de la empresa incidiendo en ella como dinamizadora del cambio, y se produce una reorganización de la empresa para facilitar el intraemprendizaje”

A continuación se plasman algunas de las diferencias entre una empresa tradicional y una empresa emprendedora.

Tabla 1:

Diferencias entre una empresa tradicional y una empresa emprendedora.

EMPRESA TRADICIONAL	EMPRESA EMPRENDEDORA
*Seguir las órdenes dadas.	*Asumir responsabilidades.
*Evitar error, huir del fracaso.	*El error, como aprendizaje.
*No tomar iniciativa.	*Sugerir, intentar, experimentar.
*Ajustarse a las funciones asignadas o moverse en el terreno de lo seguro.	*Crear y desarrollar, independientemente del área designada.
*Se trata de un modelo piramidal, burocratizado, caracterizado por una naturaleza jerárquica, con procedimientos establecidos, mecanismos de control o líneas de dependencia y responsabilidad, donde los trabajadores son sujetos pasivos.	*Empresas menos formales, con una gerencia emprendedora, sin barreras entre áreas funcionales, con reglas que permiten actuar con libertad, con una elevada autonomía, donde la toma de decisiones tiene lugar en diferentes niveles, con una apuesta clara por la I+D+i y el cambio tecnológico, con sistemas de reconocimiento y programas de formación de los trabajadores.

Fuente: Adaptación de la Revista Digital Tulankide. Artículo publicado por Armin Isasti (2007).

1.13 IDENTIFICACIÓN DE LA IMPORTANCIA DEL PERFIL INTRAEMPRENDEDOR EN LAS EMPRESAS MODERNAS.

En los últimos años las empresas han visto la necesidad de poseer la figura intraemprendedora en las empresas u organizaciones. El porqué de poseer estos perfiles radica en que las empresas quieren tener un capital humano intelectual capaz de solucionar problemas en el interior de la organización y no buscar las respuestas a esas soluciones afuera. La innovación de las empresas en algún campo específico no se da por una coincidencia o por suerte, sino que son producto del esfuerzo

mancomunado de la organización por considerar procesos que promueven la generación de ideas, por siempre estar a la vanguardia y en constante desarrollo de nuevos productos o servicios. (Andrade, 2012).

En el caso de nuestro país, las empresas consideradas grandes, limitan el desarrollo de intraemprendimientos a los procesos de gestión de altos niveles jerárquicos para delegar la creación y gestión de nuevos proyectos. Como ejemplo citaremos a la empresa ecuatoriana KRUGER CORP., que por iniciativa de sus directivos creó el laboratorio de emprendimientos “KrugerLabs”, que impulsa los proyectos e ideas de los colaboradores de la organización y acoge proyectos externos para potenciarlos, es decir KrugerLabs trabaja a manera de una incubadora de negocios.

Por otra parte, en las empresas medianas el intraemprendedor, tiende a ser más fácil de identificarse pero su desarrollo está sujeto a la capacidad económica que pueda tener la empresa para permitirle desarrollar un proyecto o aportar con iniciativas de intraemprendimiento. Es decir la motivación existe pero el recurso económico es carente. Por ejemplo la capacidad creativa e innovadora de los diseñadores gráficos es fácil de identificar, ya que la proposición de proyectos e ideas por parte de estos profesionales es bien vista por el entorno laboral pero la capacidad para impulsar esos proyectos son limitados.

En el caso de empresas pequeñas, se citará a la empresa CAPITAL TRADING ya que la transición per se de emprendimiento a empresa o microempresa hace evidente la necesidad de estos perfiles sin embargo el enfoque del giro del negocio de la actividad de la empresa obliga a que esto sea relegado a segundo plano.

2. GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO.

2.1 DEFINICIÓN DE INTRAEMPRENDEDOR.

Es importante conocer que dentro del proceso de intraemprender, existe el componente humano, es decir, la persona que fomenta la existencia del intraemprendimiento, el “intraemprendedor”.

El término intraemprendedor o “intrapreneur” propuesto por Norman MacRae y desarrollado por Glifford Pinchot en los años ochenta ha aclarado el panorama sobre quiénes son los intraemprendedores y el papel preponderante que juegan estos en las empresas.

El intraemprendedor Irizar & Varela en la página web Ideas CONCYTEG (2011) manifiesta que:

“El intraemprendedor es aquel colaborador con espíritu promotor e iniciativa que trabaja en una organización, focalizado en la generación de nuevas actividades intraemprendedoras, por lo tanto, debe poseer características de un líder capaz de integrar esfuerzos, generar ilusión y entusiasmo entre los compañeros. Debe poseer actitud personal favorable, ser soñador, imaginativo, inquieto, curioso, con el deseo de probar cosas nuevas, arriesgado, dispuesto a vivir en entornos de incertidumbre y asumir que existe una tasa de fracaso.”

Como se evidencia este colaborador, una persona que se identifica bien con la empresa siempre y cuando esta tenga la estructura adecuada para que las personas expongan sus ideas y proyectos.

Estas personas en el interior de las empresas son agentes de cambio que convierten ideas en un producto viable, real y que represente réditos a la organización para la cual trabajan, siempre y cuando se corra riesgos aplicando innovación.

El intraemprendedor hoy en día es individuo con visión empresarial que representa o significa la respuesta a las necesidades que tienen las empresas por cualquier tamaño que tengan, pero en mayor influencia en las empresas grandes donde los cambios, desarrollo, la investigación e innovación se han visto relegados de los procesos empresariales y donde el intraemprendedor debe tener la capacidad de adaptarse y llevar a cabo procesos intraemprendedores.

2.2 IMPORTANCIA DEL INTRAEMPRENDEDOR EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

Las empresas de hoy en día tienen por delante un ambiente o ecosistema de creatividad e innovación creciente y para mantenerse a la vanguardia y no perder competitividad frente a lo que esto representa, pueden valerse del intraemprendimiento.

La importancia del intraemprendimiento y en sí del intraemprendedor sirve para alcanzar estos estándares a través del desarrollo de los perfiles donde conjugan el desarrollo y la sapiencia de saber utilizar los talentos así como también los recursos de los cuales se dispone para satisfacer esas necesidades que le exige el panorama empresarial.

Es de relevancia para las empresas saber valorar ese potencial humano ya que esto nos ayuda a alcanzar la máxima eficiencia sea de los colaboradores, en este caso y más específico de los intraemprendedores y de las organizaciones. En conclusión en el ámbito del talento humano existen desfases entre lo que las empresas requieren para crecer sosteniblemente y lo que la gente ofrece dentro del mercado laboral.

2.3 ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO.

La administración del talento humano es la parte más importante de las empresas, ya que la mayoría y por no decir todas las organizaciones dependen de las personas para su óptimo funcionamiento. Administrar el Talento Humano en las empresas consiste en planificar, organizar, desarrollar y coordinar, además de controlar eficientemente el desempeño del personal, donde la organización se convierte en el lugar o el medio en donde cada colaborador cumple sus objetivos individuales, sean estos relacionados o no con el trabajo.

La finalidad de administrar correctamente el talento humano es optimizar la productividad que brindan los colaboradores a la organización siempre y cuando estas

contribuciones se hagan desde un punto de vista estratégico, ético y social. Para los años siguientes el talento humano se convertirá en un eje central estratégico de las empresas, ya que se verá en auge la creciente corriente de la economía del conocimiento donde las personas serán lo más importante en la organización.

2.4 ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO.

Conocido también como la gestión de los activos intangibles, o el manejo adecuado del personal, donde los involucrados son entes generadores de valor a través de capacitar, estructurar y transmitir conocimiento en las organizaciones.

Dentro de la administración capital humano intelectual, adquirir e integrar el conocimiento, habilidades y actitudes para el desarrollo del personal es la mejor manera de administrar el conocimiento.

Administrar el conocimiento implica el desarrollar competencias necesarias en las empresas, con el fin de transportar ese conocimiento a las áreas de la empresa donde sea necesario, con la finalidad de crear ventajas competitivas y hacer sostenible a la empresa en el tiempo y que además motive a la organización u organizaciones a trabajar bajo la modalidad de gestión por competencias.

2.5 ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS

La evolución a lo largo de los años en las empresas, se ha visto definida por la correcta administración del talento humano, donde la gestión por competencias con sus características, ventajas, desventajas, aplicaciones ha sido importante para que una organización trabaje y se desempeñe eficiente y eficazmente.

El desempeño favorable de las empresas se basa hoy en día en la calidad y habilidad de los equipos de trabajo en la empresa, ya que esta es una manera de generar ventaja competitiva que demuestra cuán fuerte es la organización en el entorno.

Administrar el talento humano a través de las competencias permite conocer que características debe poseer un colaborador para ocupar un puesto de trabajo específico y generar cambios en la organización. Gestionando el recurso humano de esta manera se logra también que la estrategias de la empresa se alinee, donde el beneficio se refleja tanto en el empleado, como en toda la organización. (Alles, 2006)

Como se conoce la administración del talento humano ha evolucionado, antes la eficacia con que se desempeñaba en un puesto de trabajo era suficiente, por lo que hoy en día se busca que una persona tenga características adecuadas para un puesto de trabajo, donde el objetivo de la gestión por competencias es diferente, ya que en este los puestos de trabajo no se ven como puntos fijos sino como secciones dinámicas que buscan adherirse al know-how de la empresa. Esto ayudará a que la organización ponga mucho más atención a las características del colaborador, mas no a las características del cargo o puesto de trabajo. Teniendo como objetivo lograr un

desempeño óptimo en el cargo que se ocupa, se debe hacer énfasis en el estudio de los colaboradores que tengan un mejor ejercicio de sus funciones y examinar que hacen para tener ese desempeño. Es decir enfocarse bien en el colaborador que realiza la tarea, mas no en el cargo que ocupa.

Implantar el modelo de gestión por competencias, hará que la administración del talento humano se guíe bajo este modelo de manera que se reduzca la rotación del personal y se retenga al personal con experiencia lo que desemboca en ahorro de costos de contratación de personal nuevo y algo muy importante que es el conservar relaciones más estables con los clientes.

2.6 ESTUDIOS RELEVANTES DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Cabe mencionar en estos estudios al Doctor Clarence McClelland, quien fue uno de los precursores de estudios sobre las competencias. La publicación “Testing for Competence Rather Than for Intelligence” realizada en 1973, se enfoca en dar un giro total a los métodos de administración del talento humano.

En esta publicación predomina el estudio de las personas en sus puestos de trabajo direccionándolos a las competencias, donde se estudia los rasgos de las personas, así como también las conductas que hace que las actividades desempeñadas en sus puestos de trabajo sean eficientes, eficaces y en conclusión exitosas siempre tomando en cuenta a la motivación como un factor fundamental.

2.7 LAS COMPETENCIAS Y SU DEFINICIÓN.

Dentro de la definición de competencias citaremos a algunos autores que ayudarán a aclarar este concepto.

Según los autores norteamericanos Spencer & Spencer (1993) manifiestan que:

“Las competencias son características subyacentes en un individuo que está casualmente relacionado a un estándar de efectividad y/o una performance superior en un trabajo o situación. En definitiva son características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo periodo de tiempo.”

La autora francesa Claude Levy Leboyer (2000) especialista en Psicología del Trabajo, afirma:

“Las competencias son comportamientos; algunas personas disponen de ellas mejor que otras, incluso son capaces de transformarlas y hacerlas más eficaces para una situación dada.”

“Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones de evaluación. Esas personas aplican íntegramente sus aptitudes, sus rasgos de personalidad y los conocimientos adquiridos.”

“Las competencias son un rasgo de unión entre las características y las cualidades requeridas para conducir mejor las misiones profesionales prefijadas”

La autora Martha Alles (2011) en su portal web www.marthaalles.com manifiesta que:

“Competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados diferentes.”

Según los conceptos presentados se puede concluir que las competencias son características o rasgos de personalidad únicos que se ven reflejados en el cargo o puesto de trabajo que un individuo ocupa y de cómo esta persona cumple con éxito las funciones que le son encomendadas en el seno de la organización.

La principal meta de conocer las competencias de los colaboradores es fortalecer esas capacidades, tanto profesionales como humanas, así como también potenciar el desarrollo óptimo de las empresas.

Entender las competencias de las personas dentro del ámbito empresarial es importante, aunque estas se limiten a entender aquellos rasgos de las personas que hacen que sean eficaces en las empresas, mas no a una exploración psicológica, física o emocional del individuo y de las competencias que poseen con el fin de cumplir alguna actividad. (Alles, 2006)

El enfoque de las competencias hace aportes importantes en cuanto a la administración del talento humano ya que se dice que se pueden predecir comportamientos de los colaboradores en el futuro, ya que busca patrones de comportamiento ocurridos en el

pasado y que probablemente se vuelvan a repetir o bien aprenderse o desarrollarse nuevos por parte de los colaboradores.

Las competencias dejan un lado el tecnicismo y se enfocan las características que tiene cada persona, así como también la motivación que tiene cada uno. Es por esto que la administración del talento humano por competencia se concentra en identificar, medir y desarrollar esas características, que en conjunto con las habilidades de trabajo que tienen los trabajadores se puedan dinamizar y mejorar los procesos empresariales sin tomar en cuenta aspectos de discriminación.

2.8 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN POR COMPETENCIAS.

- Descubrir rasgos personales en los colaboradores que cumplen de manera exitosa sus funciones ayudará a crear una ventaja competitiva en la organización.
- A través de los ejecutivos de mandos medios o altos, mejorar las destrezas de cada trabajador, ya que los líderes son quienes conocen a los colaboradores y a los puestos de trabajo que ocupan estos.
- Seleccionar y conservar el capital humano que posee competencias distintivas para evitar asumir costos por una mala selección.
- Motivar a los colaboradores con el fin de que la empresa mejore cada vez más.

2.9 CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS.

Muchos autores que han aportado a este tema tienen diferentes puntos de vista en cuanto a los tipos de competencias.

Para los autores Spencer & Spencer (Alles, 2005) las competencias son de cinco tipos:

1. **Motivación:** Intereses que una persona posee, que conllevan a realizar una acción.
2. **Características:** Rasgos físicos y respuestas consistentes a situaciones o información.
3. **Concepto propio o concepto de uno mismo:** Son las actitudes, imagen o moral propia de un individuo.
4. **Conocimiento:** La información que una persona tiene en algún campo en específico.
5. **Habilidad:** Capacidad para realizar una tarea ya sea física o mental.

Para la especialista Martha Alles (Alles, 2005) experta en el tema, las competencias se agrupan en dos diferentes tipos que son:

1. **Competencias Técnicas:** Son todos los conocimientos o habilidades que adquiere una persona académicamente o la experiencia que adquiere esa persona en el ámbito laboral.
2. **Competencias de Gestión o Conductuales:** Son rasgos de personalidad, motivaciones, los valores que posee una persona, además de la actitud del colaborador para enfrentar diferentes hechos que se dan en la empresa.

2.9.1 Modelo del Iceberg.

Dentro de los tipos de competencias, con los autores citados anteriormente se propone el conocido Modelo del Iceberg. En este se dividen a las competencias en dos grupos: las competencias fáciles de detectar y desarrollar y las competencias difíciles de detectar y luego desarrollar. (Alles, 2005)

En el siguiente gráfico se explica el modelo de mejor manera.

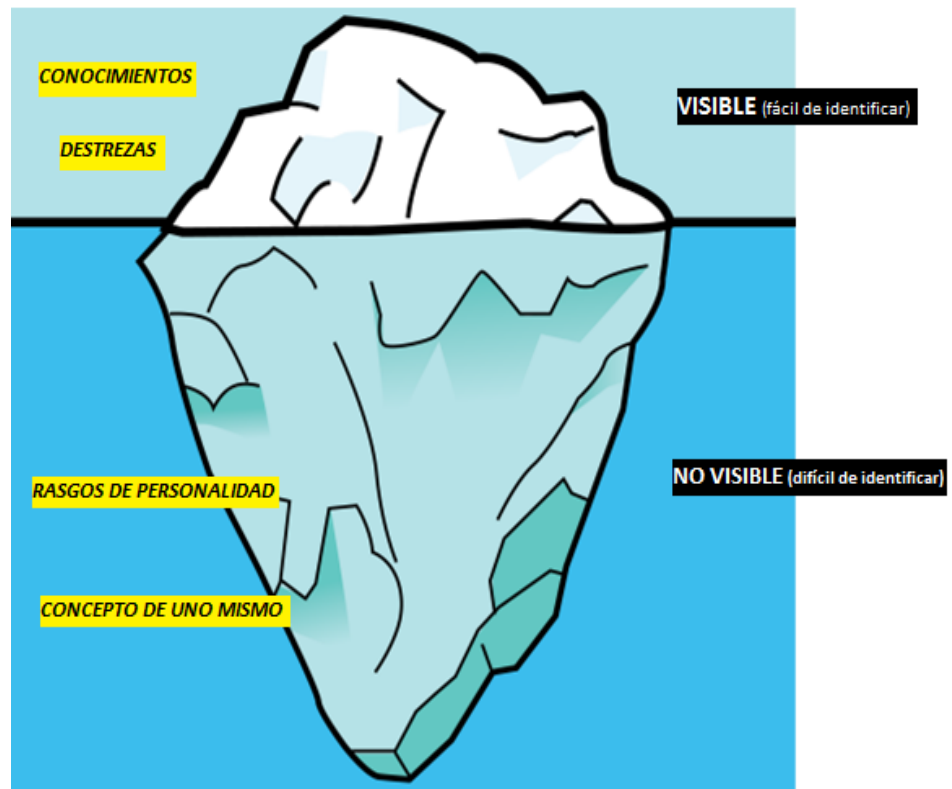


Figura 5. Modelo del Iceberg que explica la división de las competencias
Fuente: Adaptación según modelo Spencer & Spencer.

Muchas organizaciones reclutan a su personal basándose en conocimientos y/o habilidades en el área requerida por la organización. Esto puede desembocar en problemas para las empresas ya que primordialmente se debe hacer hincapié en cuál es la motivación, habilidades y rasgos que esta persona posee además de las competencias necesarias para ocupar el puesto, esto ayudará a la empresa al management del talento humano.

Cabe mencionar que las competencias que muchas veces se requiere para ocupar un puesto de trabajo se desarrollan a lo largo de la vida ya sea antes o mediante la vida activa y en la práctica laboral.

2.10 TIPOS DE COMPETENCIAS.

2.10.1 Competencias Esenciales o de Punto Inicial

Son rasgos esenciales en una persona, que le sirven en un puesto de trabajo para desempeñarse mínimamente bien.

2.10.2 Competencias Diferenciales

Son aquellas competencias las cuales distinguen a un trabajador con rendimiento superior, de un trabajador promedio. (Alles, 2005)

2.11 GRADOS DE CALIFICACIÓN DE UNA COMPETENCIA

Definir grados es necesario para conocer cuál es el nivel que los trabajadores tienen de una competencia específica. Para esto Spencer & Spencer propone diferentes grados.

2.11.1 A: Alto o Desempeño Superior.

Grado de calificación que posee el trabajador por encima del estándar. Se dice que uno de cada diez trabajadores alcanza este grado.

2.11.2 B: Bueno, Sobre El Estándar.

Grado definido ya sea por la empresa o por el evaluador.

2.11.3 C: Mínimo Necesario Para El Cargo

Este grado indica el punto que un colaborador debe alcanzar para ocupar el cargo dispuesto. Este grado no indica una subvaloración de la competencia.

2.11.4 D: Insatisfactorio

Indica que la competencia no ha sido desarrollada y posee un nivel mínimo de esta más no la ausencia de esta.

2.12 MÉTODOS PARA DEFINIR COMPETENCIAS EN LAS ORGANIZACIONES.

Los métodos para el diseño de un modelo de gestión por competencias son escasos. En ocasiones definir competencias se limita a hacerlo empíricamente, o a delegar a especialistas en el campo con el fin de que estos obtengan información sobre el talento humano para el bien de la empresa.

Dentro de la investigación se encontró dos modelos de los cuales se conoce que cuentan con una sistematización y además con el tecnicismo adecuado para poder definir competencias dentro de un perfil. El primero es el Modelo de Incidentes Críticos y el segundo es el Modelo de Perfiles de Competencias.

Sea cual sea el método utilizado para definir las competencias, lo importante es que los altos mandos de la empresa u organización se involucren activamente, además de que la utilización de este sistema de gestión por competencias sea adecuado.

2.12.1 Modelo de Incidentes Críticos

El método de los incidentes fue creado en la Segunda Guerra Mundial para luego ser investigado y desarrollado por el doctor Clarence Mc Clelland. Este método se fundamenta en recoger información y conocer las competencias de un grupo determinado, que cumple sus actividades laborales y personales con un desempeño excelente. (Leboyer, 2000)

La recolección de información se fundamenta en la Entrevista de Incidentes Críticos (Behavioral Event Interview), que veremos en el siguiente punto.

El desarrollo de este modelo debe involucrar activamente a los altos mandos de la organización, así como también a las personas que están encargadas de este sistema. Este involucramiento se espera que desemboque en la

obtención de resultados para la empresa y un óptimo rendimiento de su personal.

Como se mencionó, en este método se escoge a un grupo determinado que ha cumplido extraordinariamente su labor, además que hay que escoger una muestra de colaboradores con un desempeño regular.

2.13 ENTREVISTA DE INCIDENTES CRÍTICOS.

Dentro del Modelo desarrollado por Mc Clelland se citó, a la entrevista como un mecanismo para la exploración de las competencias.

La entrevista de incidentes críticos o como se la conoce en ingles por Behavioral Event Interview (BEI) trata de recoger aquellos sucesos, hechos o acontecimientos que son indispensables para que los colaboradores tengan un desempeño óptimo en lo laboral, así como también en lo personal.

La entrevista ayuda y hace hincapié en la exploración de las Competencias de Gestión, y no en las Competencias Técnicas. Los incidentes críticos que se recogen deben haber sido observados realmente, lo que permite al entrevistador observar o evidenciar diferentes comportamientos que son consecuencia de los incidentes.

Este tipo de entrevista nos permite obtener información que no se lograría conseguir en una entrevista clásica. Según este modelo para puntualizar cuales son las

competencias que tendrá el perfil es necesario obtener información de lo que la persona ha hecho, de lo que no ha hecho y debería haber hecho. (Leboyer, 2000)

Este modelo de entrevista brindan al entrevistador información que sirve para identificar y definir las competencias, además que mediante la observación se puede evidenciar comportamientos que tiene esa persona en un trabajo específico.

2.13.1 Características de la Entrevista de Incidentes Críticos.

Este tipo de entrevista tiene varias características que citaremos a continuación.

- No es una secuencia de preguntas sino una técnica muy bien estructurada que permite al entrevistador ver las experiencias que el entrevistado tiene.
- Evidenciar los comportamientos que tuvo el entrevistado en el pasado.
- Se puede evidenciar lo que el entrevistado realmente hace y cómo actúa para lograr el éxito de la organización.
- La entrevista de incidentes críticos muestra lo que realmente hace una persona, más no lo que piensa, ni lo que hubiera hecho en situaciones hipotéticas.

2.13.2 Ventajas de la Entrevista de Incidentes Críticos.

Utilizar el método de incidentes críticos provee ciertas ventajas dentro de las cuales tenemos:

- Las competencias esenciales y diferenciales se identifican de forma empírica.
- Ayuda a identificar eventos poco usuales que no serían tomados en cuenta por otras técnicas.
- No distingue entre inclinaciones en cuanto al género, culturales, de raza, etc.

2.13.3 Proceso para llevar a cabo la Entrevista de Incidentes Críticos.

La metodología mencionada sigue un proceso para descubrir cuáles son las competencias que posee una persona. Dentro del desarrollo de la misma constan las siguientes etapas:

2.13.3.1 Establecer Criterios de Desempeño.

Para iniciar con la propuesta del perfil es necesario establecer los criterios de desempeño que serán utilizados. Estos parámetros

deben ser información objetiva como por ejemplo medidas u otras evaluaciones.

2.13.3.2 Identificar la Muestra (personas con desempeños sobresalientes y promedios.)

En este paso se toman dos grupos, los colaboradores con desempeños exitosos y los promedios para poder evidenciar claramente cuál es la diferencia en el desempeño.

Es bueno realizar siempre una comparación entre quienes se encuentran ejecutando tareas con desempeño exitoso para implementar un nuevo modelo pero en este caso a nuestro criterio en esta muestra no es recomendable discriminar a los colaboradores en exitosos o en promedio ya que la capacidad de emprender y/o llevar a cabo una idea no determina si se es una persona exitosa o promedio del trabajo.

2.13.3.3 Recolectar Información.

La entrevista de incidentes críticos es la más adecuada para evaluar a una persona y sus competencias, más no las tareas que realiza. Este método recaba información indirectamente de una persona y de

cuando esta se encontró en momentos de éxito y momentos de fracaso. En conclusión para ver que competencias posee una persona es primordial ver que conductas tiene en la vida real. Las entrevistas se las desarrollan o aplica a un grupo de personas, quienes son una muestra representativa de la organización.

En este modelo de entrevista es aconsejable que quien entrevista desconozca el desempeño del entrevistado (sobresaliente o promedio).

2.13.3.4 Analizar la Información Obtenida y Definir las Competencias.

En este paso las diferencias que se presentan entre los grupos sobresaliente y el promedio son muy marcadas. La información recolectada de las entrevistas se analiza de acuerdo al método escogido para corroborar esas diferencias encontradas.

Aquí el diccionario de competencias es una herramienta fundamental para definir las competencias encontradas, los comportamientos que podemos ver y los grados en que estos se presentan.

2.13.3.5 Validar el Modelo.

Dentro de la validación de un modelo existen muchas maneras de hacerlo. Una de ellas es la creación de cuestionarios o encuestas para que sean desarrolladas por un número más amplio de trabajadores, lo que hará que el modelo se ponga a prueba y esté sujeto a cambios que afinen óptimamente el perfil.

También se puede validar un perfil a través de los comportamientos que los entrevistados tienen en diversas situaciones, esto se logra identificar con personas que se encuentran alrededor del evaluado.

Como se menciona los resultados obtenidos en este paso sirven para afinar de mejor manera el perfil, ya que en la entrevista de incidentes críticos el entrevistado pueda sin intención ocultar competencias que posee o no conozca comportamientos que definan a la competencia. Se da el caso también de que el entrevistado diga poseer alguna competencia con el afán de tener un buen rendimiento en la entrevista. Es por eso que la validación es importante, ya que aspectos que no se puedan identificar en la entrevista de incidentes críticos se los puede aclarar con indagaciones a personas que conocen la manera de trabajo y el desempeño que posee el entrevistado.

2.13.3.6 Diseñar Aplicativos.

El perfil de competencias y el diccionario que este perfil adquiere forma dependiendo del uso que tendrá. Por ejemplo su uso se puede dar en la selección del personal o como en este caso para evaluar el desempeño y la gestión de los colaboradores en la empresa.

Las competencias para este caso deben tener una relación con las necesidades puntuales que debe tener el intraemprendedor, así como también para evaluar el nivel de desarrollo que tienen los colaboradores en la empresa.

Este método ayuda a entender a las empresas y a las personas en sí, como la ausencia de algunas competencias afectan el desempeño tanto personal como el óptimo desarrollo de la organización.

2.14 PROCESO DE ADAPTACIÓN DEL INTRAEMPRENDEDOR A LA GESTION DEL TALENTO HUMANO.

Después de investigar analizar y desarrollar los contenidos teóricos presentados en este capítulo a continuación se explica cómo puede determinarse a los colaboradores como potenciales intraemprededores siguiendo procesos aquí descritos que comprenden la administración del talento humano.

Es importante mencionar también que la generación de procesos de innovación y fomentación del intraemprendimiento es de vital importancia, ya sean estos por tendencia o necesidad. El intraemprendedor como hemos visto al inicio de este capítulo poseen esa alta dosis de pasión y creatividad, donde la empresa en la que se desempeñan es el paraguas para desarrollar su talento.

Para el intraemprendedor la utilización de conocimiento, recursos económicos y otros recursos humanos de la empresa es un estímulo, ya que tienen un proceso de nómina mucho más fijo en el final de mes que ayuda a disminuir la incertidumbre con la que viven los emprendedores.

El intraemprendedor, aporta siempre a la gestión de talento humano, ya que una vez identificado un perfil como este, permite desarrollar la calidad del recurso humano de la organización. Las empresas cada vez más van potenciando perfiles innovadores entre sus empleados, tal es el caso del perfil intraemprendedor ya que las empresas buscan a este tipo de trabajadores con cualidades o rasgos distintos al trabajador estándar. La gestión del talento humano cada vez más busca la cualidad de la pasión en un trabajador y buscan adaptar a estos intraemprendedores para mejorar sus destrezas y habilidades, la rápida adaptación que concluya en la diferenciación que es lo que necesita tanto la empresa como la persona en sí, ya que la competencia es abismal hoy en día.

3. CONSIDERACIONES GENERALES DE CRITERIOS DE APLICACIÓN.

3.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL MINISTERIO COORDINADOR DE POLÍTICA ECONÓMICA.

El Ministerio Coordinador de Política Económica es una entidad pública creada mediante un decreto ejecutivo el 5 de Marzo del 2007. Su principal objetivo es la formulación de políticas en función del ciclo económico con prioridad al financiamiento y al sector externo comercial.

La estructura organizacional del Ministerio Coordinador de Política Económica está respaldada por su base legal y por el direccionamiento estratégico institucional para determinar su Modelo de Gestión.

3.1.1 Misión

“Formular y coordinar una gestión económica integral y articulada, a través de la generación, seguimiento y evaluación de las políticas en los ámbitos: fiscal, financiero, monetario, externo, real, de mercado de valores y seguros; que coadyuven a la consolidación del sistema económico y que privilegie al ser humano generando las condiciones para el buen vivir.” (Ministerio Coordinador de Política Económica, 2016)

3.1.2 Visión

“Ser un referente en la gestión de la política económica, garantizando el derecho de los ecuatorianos a una sociedad del buen vivir.” (Ministerio Coordinador de Política Económica, 2016)

3.1.3 Estructura Básica de Procesos y Cadena de Valor

Para el cumplimiento de la misión y responsabilidades que tiene el ministerio se han definido los siguientes procesos que desarrollan las diferentes unidades organizacionales que conforman la entidad.

3.1.3.1 Cadena de Valor

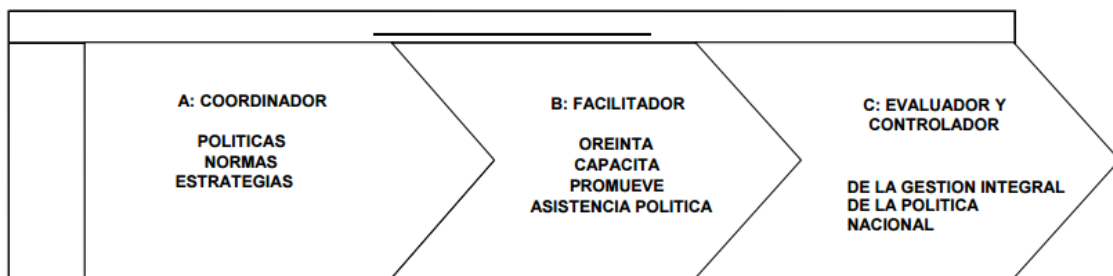


Figura 6. Cadena de Valor del Ministerio Coordinador de Política Económica.
Fuente: Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio Coordinador de Política Económico, 2015.

3.1.3.2 Mapa de Procesos

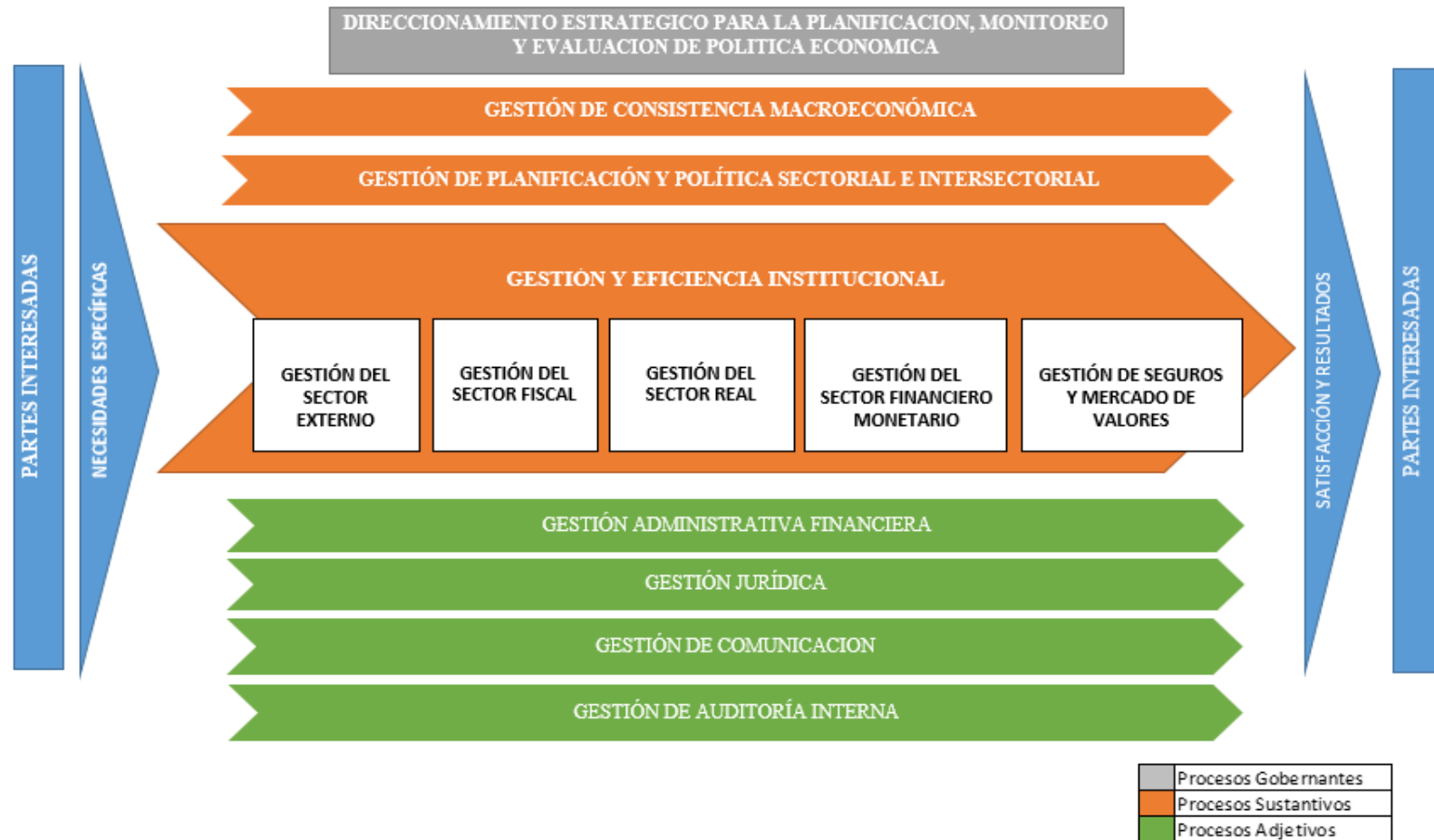


Figura 7. Mapa de Procesos del Ministerio Coordinador de Política Económica.
Fuente: Elaboración Propia basada en Función Ejecutiva - Registro Oficial N°175.

3.1.4 Organigrama Estructural del Ministerio Coordinador de Política Económica.

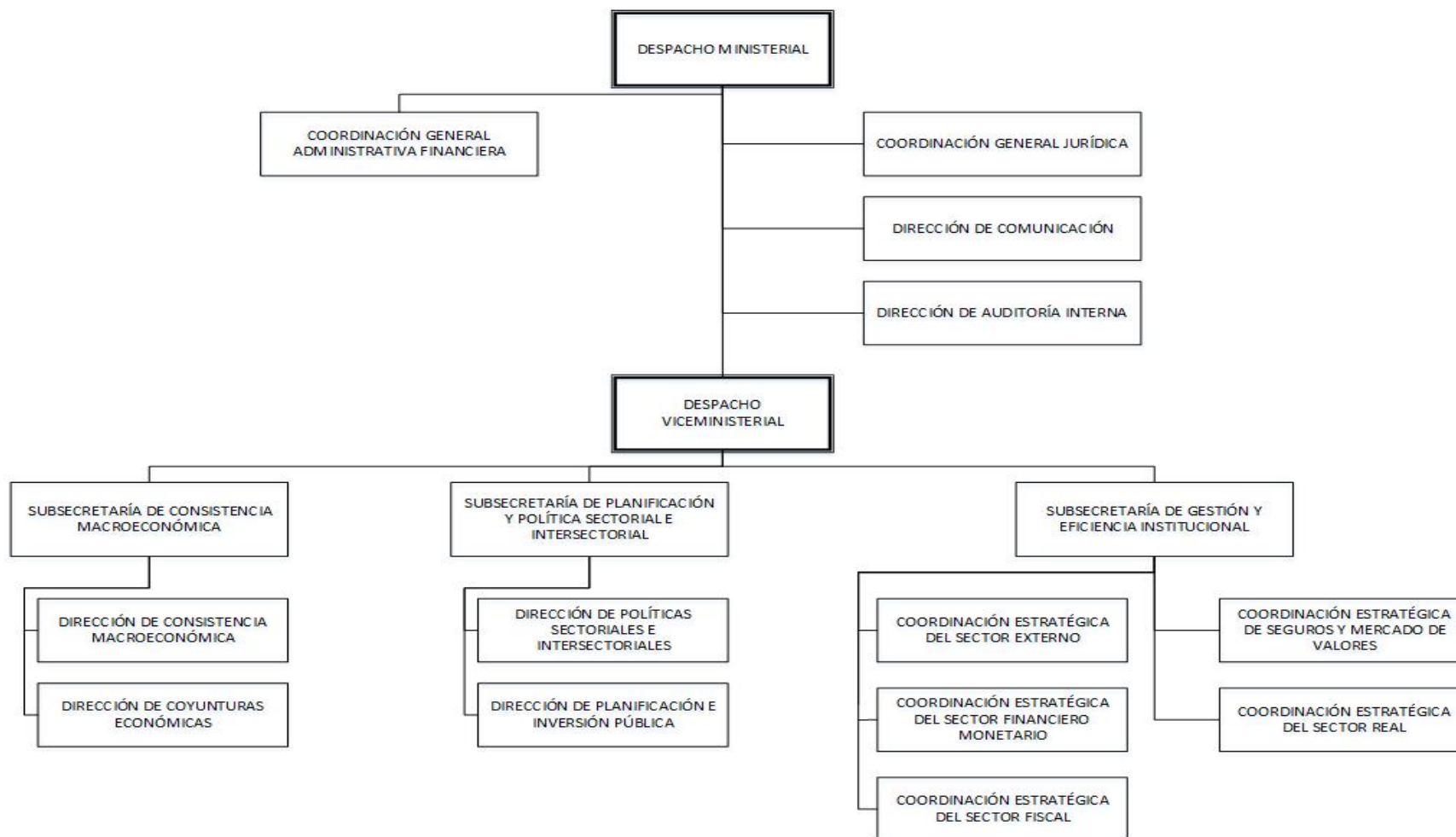


Figura 8. Organigrama Estructural del Ministerio Coordinador de Política Económica.

Fuente: Elaboración propia basada en el portal Web del M.C.P.E. <http://www.politicaeconomica.gob.ec/>

3.1.5 Organigrama de la Coordinación General Administrativa Financiera del M.C.P.E.

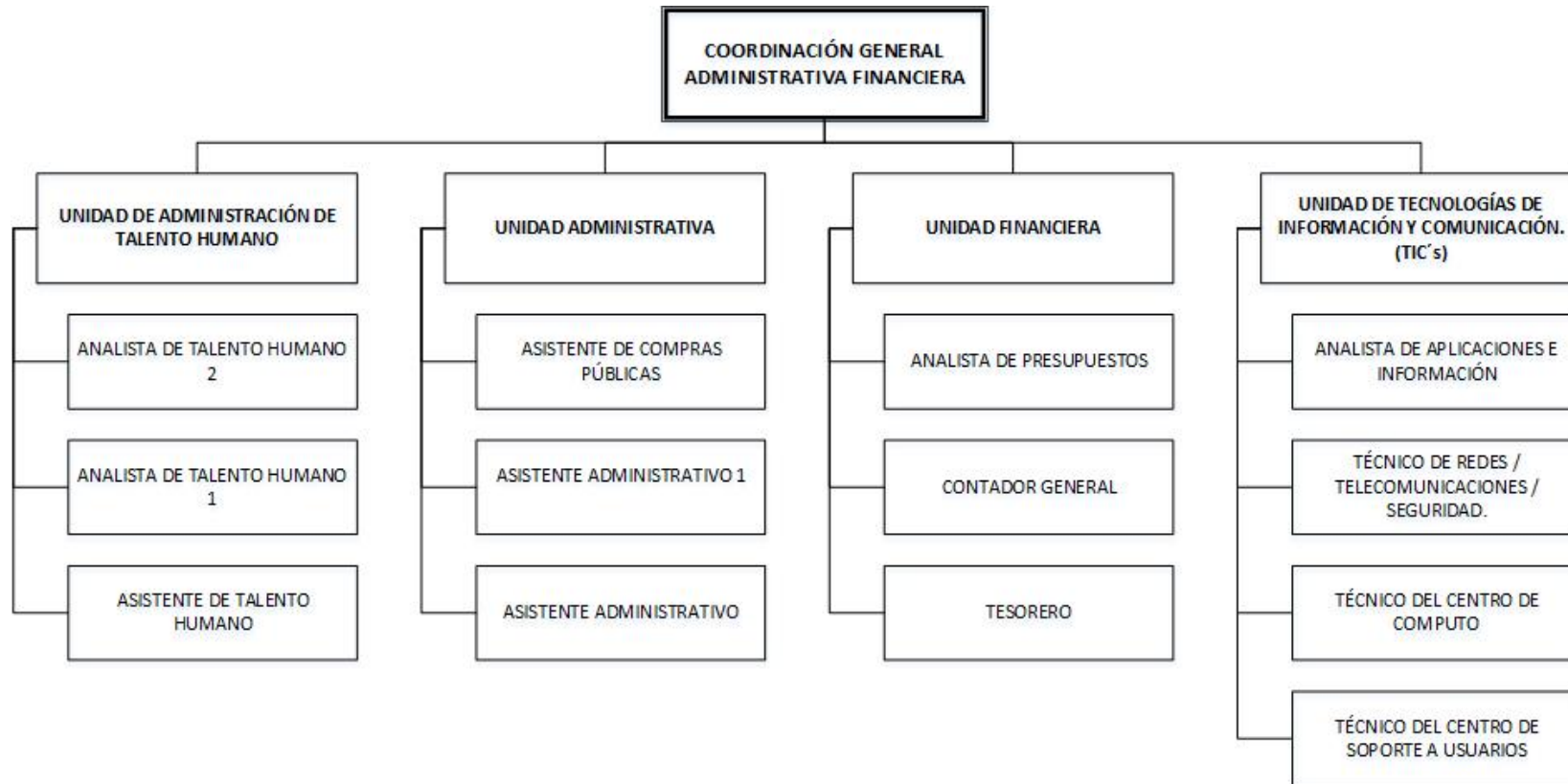


Figura 9. Organigrama de la Coordinación General Administrativa Financiera del Ministerio Coordinador de Política Económica.
Fuente: Elaboración propia.

3.1.6 Unidad Administrativa – Financiera.

Dentro de los procesos adjetivos encontramos a la Gestión Administrativa Financiera, que será objeto de nuestro estudio y nuestra muestra para el desarrollo de la comprobación de la hipótesis.

Esta Unidad tiene como misión la administración y la gestión de la ejecución de los recursos humanos, financieros y materiales requeridos para el cumplimiento de las políticas, planes y proyectos institucionales para garantizar la provisión de los mismos requeridos para el cumplimiento de los objetivos y metas del Ministerio Coordinador de Política Económica.

Dentro de las diferentes gestiones que esta dirección realiza están:

- Gestión Financiera
 - Contabilidad
 - Presupuesto
 - Tesorería

- Gestión Tecnológica

- Gestión de Recursos Humanos.

En ésta última es donde enfocaremos el análisis de situacional de las actividades que realiza este departamento para con los colaboradores.

3.2 ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO DEL M.C.P.E.

La Unidad de Administración de Talento Humano es quien regula a todo el personal que conforma el Ministerio Coordinador de Política Económica. Esta unidad administra bajo procesos de selección, inducción, desarrollo y evaluación previamente regulados y pre-establecidos por el Ministerio de Relaciones Laborales. Estos procesos aunque muy bien regulados, tienen baja incidencia en cuanto al desarrollo del personal y laboral de los colaboradores en pos del beneficio de esta entidad pública.

Para lo cual se enfocará el análisis de la situación actual en el área de evaluación respecto a la “Norma Técnica del Subsistema de Evaluación de Desempeño” emitida por la secretaría nacional técnica de desarrollo de recursos humanos y remuneraciones del sector público.

3.2.1 Capítulo I – Del Objeto, Ámbito, Sustentos y Principios del Subsistema de Evaluación del Desempeño.

3.2.1.1 Art. 1.- Objeto.- Esta tiene por objeto establecer las políticas, normas, procedimientos e instrumentos de carácter técnico y operativo que permitan a las instituciones del Estado, medir y mejorar el desempeño organizacional desde la perspectiva institucional, de las unidades o procesos internos, de los ciudadanos y de las competencias del recurso humano en el ejercicio de las actividades y tareas del puesto.

Este artículo nos brinda una visión holística de cuáles son las necesidades institucionales en relación a las características del talento humano. Además brinda las directrices al usuario de esta norma para llevar a cabo los procesos y diferentes actividades que involucran la evaluación de desempeño.

3.2.1.2 Art. 5.- Principios.- El Subsistema de Evaluación del Desempeño se basa en los siguientes principios:

- a) Relevancia
- b) Equidad
- c) Confiabilidad
- d) Confidencialidad
- e) Consecuencia
- f) Interdependencia

Estos son factores primordiales que determinan la finalidad de hacer compatible y complementario el proceso de evaluaciones actual con la propuesta del perfil intraempresarial.

3.2.2 Capítulo II – De los Órganos Responsables de la Administración del Subsistema de Evaluación de Desempeño.

Después de revisar los artículos Art. 7.- De las máximas autoridades institucionales; Art. 8.- Jefe Inmediato; Art. 11.- De la Unidad de Administración de Recursos Humanos, estas normas se tomaron en cuenta como parte de una recomendación de implementación que el autor considera trascendentales para una buena inclusión de un perfil intraempresario en las normativas generales de administración pública sobre las que se trabajó en esta disertación.

3.2.3 Capítulo III – Del Procedimiento de la Evaluación de Desempeño.

3.2.3.1 Art.- 14.- Definición de indicadores de gestión e instrumentos de evaluación del desempeño.

El artículo mencionado especifica la metodología a utilizarse para identificar los diferentes indicadores que las partes interesadas en la evaluación de desempeño evaluarán. Así como también un instrumento de relevancia como es el Formulario SENRES-EVAL-01 que está integrado en un programa informático. Este perfil es un indicador e instrumento que servirá para la evaluación de los diferentes funcionarios y servidores. El formulario se encuentra en el Anexo N° 1 del presente trabajo.

3.2.3.2 Art.- 15.- Difusión del programa de evaluación; Art.- 16.- Entrenamiento a evaluados y evaluadores.

En Concordancia con estos artículos el autor considera que las políticas normativas y reglamentos aplicables deberían contemplar aspectos relevantes en cuanto a la difusión y entrenamiento orientados hacia los aspectos que se han mencionado previamente en cuanto al intraemprendimiento.

3.2.3.3 Art. 17.- Ejecución del Proceso de Evaluación.

En este artículo se menciona al Jefe Inmediato y al espacio que este genera con el evaluado a través de una entrevista que permite determinar de manera acertada los diferentes aspectos a ser evaluados y asentados en el formulario antes mencionado.

La evaluación se realiza calificando determinados factores pre-establecidos y contemplados en el formulario. Estos tienen diferentes ponderaciones que los jefes inmediatos de cada colaborador toman en cuenta y que se detallan a continuación:

- a) Indicadores de Gestión: Permiten evaluar la efectividad, oportunidad y calidad en el cumplimiento de las actividades esenciales. La ponderación para este indicador equivale al 60% del total de la evaluación.

En este campo también existe una ponderación adicional solo en el caso de que el evaluador observa que el funcionario o servidor, a más de cumplir con las metas y objetivos asignados, cumple y se adelanta con otro u otros que corresponden al siguiente periodo de evaluación. Esta calificación equivale a un 4% adicional del total de la calificación.

- b) Conocimientos que emplea el funcionario o servidor en el desempeño del puesto: Miden el nivel de aplicación de los conocimientos en la ejecución de las actividades. Estos se determinan de acuerdo a la naturaleza de la institución su gestión. El puntaje que asigna el evaluador en este campo equivale al 8% de la evaluación.
- c) Competencias técnicas del puesto: Mide el nivel de aplicación de las destrezas a través de los comportamientos laborales en la ejecución de las actividades. El evaluador registra una ponderación del 8% en este factor.
- d) Competencias Universales: Miden la aplicación de destrezas a través de comportamientos laborales observables. La ponderación de este factor es del 8% del total de la evaluación.

- e) Trabajo en Equipo, iniciativa y liderazgo: El evaluador registra la frecuencia de aplicación de estos tres factores. Este factor equivale al 16% del total de la evaluación.

3.2.3.4 Art. 21.- Análisis de resultados de la evaluación.

Analizar y evaluar los datos y resultados de las evaluaciones le corresponden a la Unidad de Análisis de Recursos Humanos. Esta unidad elabora un informe en el Formulario SENRES-EVAL-03 para entregársela a la máxima autoridad. Este formulario se encuentra en el Anexo N° 2 del presente trabajo.

Las calificaciones, con lo dispuesto en el Art. 85 de la LOSCCA son: excelente, muy bueno, satisfactorio, deficiente e inaceptable.

3.3 IMPACTO SOCIAL Y ECONÓMICO DE IMPLANTAR EL PERFIL DE COMPETENCIAS DE UN INTRAEMPRENDEDOR.

La implementación del Perfil de Competencias del Intraemprendedor en el la Coordinación General Administrativa Financiera del MCPE ayuda a mejorar la gestión del recurso humano en el área antes mencionada, la productividad y por consiguiente el clima laboral.

Cada colaborador de esta área del ministerio será consciente de que este perfil ayudarán a mejorar empresarialmente, ya que así cada trabajador tendrá en mente el progreso tanto personal como laboralmente. Este perfil cumple un papel importantísimo para el desarrollo de los colaboradores, y por consiguiente el cumplimiento de los objetivos de todo el departamento.

Es importante tomar en cuenta que para la correcta ejecución y utilización de este perfil exista un compromiso fuerte de cada líder en el área específica, de esta manera se espera el éxito del modelo. Este a su vez no necesita de una inversión de capital fuerte porque lo que solo se debe gestionar mejor el presupuesto destinado al área de recursos humanos quienes serán los que manejen este perfil.

En conclusión la implantación de este perfil es sentar un precedente de que el emprendimiento no significa únicamente salir al mercado a crear una empresa desde cero, sino más bien, una capacidad adquirida de innovar procesos y aportar al crecimiento saludable de las empresas.

3.4 PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DEL PERFIL INTRAEMPRENDEDOR PARA LA COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA DEL M.C.P.E.

Para la elaboración de este perfil intraemprendedor se conformó un panel de expertos que estuvo conformado por veinte emprendedores y conocedores del mundo emprendedor y de la innovación. Este panel estuvo conformado por:

- Ing. Daniel Manangón – Constructora DMJ

- MSc. Mauricio Castro – 360 Grupo Consultor
- Sr. Esteban Acosta – Mr. Octopus Produccion Audiovisual
- Sr. Christian García – Presidente del Club de Emprendimiento PUCE
- Sr. Alfonso Villalba – KRUGER LABS
- Sr. Christian Torres – KRUGER LABS
- Sr. David Borja – A domicilio Ya! – Multidoctores.
- Srta. Alison Poso - DREAMZ
- Sr. Vinicio Vásquez – Capital Trading
- Ing. Paul Espinoza – TINKU LABS – DEMOCRACIA PARA TODOS
- Michelle Arévalo – IMPAQTO QUITO
- Esteban Castillo – RESET – MACHANGARA SOFT
- Jorge Asanza – REDWAY ENTERTAINMENT MANAGEMENT
- Dany Benavides – LUDUAN SEEKER
- Roberto Morales – FLUX ADVENTURES – 7 Continentes 14 Paredes.

Como puntos de partida para la elaboración de este perfil intraemprendedor están:

- La utilización del enfoque burbuja que nos dice que la construcción del perfil intraemprendedor se realizó desde cero, con el objetivo de elaborar este perfil específico.
- El “Modelo de Incidentes Críticos” será el método a utilizarse ya que es importante determinar que para los diferentes cargos que están dentro de la Coordinación Administrativa Financiera del MCPE un modelo de competencias de gestión o conductuales ya que por la naturaleza del

perfil, los rasgos de personalidad, actitudes, motivaciones que tiene el colaborador son más apreciables y requieren más atención que las competencias técnicas.

La manera de proceder para elaborar el perfil la siguiente.

- a) Establecer criterios de desempeño.
- b) Identificar la muestra (personas con desempeños sobresalientes y promedios.)
- c) Recolectar información a través de la Entrevista de Incidentes Críticos.
- d) Análisis de la información obtenida, validación y definición de competencias de un intraemprendedor.
- e) Diseñar aplicativos.

3.4.1 Establecimiento de Criterios de Desempeño.

Es importante recalcar que en este punto, no se enfatizó en las competencias técnicas, por las razones antes explicadas. Junto con el director se ha definido los criterios de desempeño donde lo más importante es la información que después vamos a obtener de las diferentes entrevistas. Además, como criterio de desempeño se decidió utilizar el Diccionario de Competencias de Martha Alles donde los puntos focales a evaluar se basan en:

- Es el que más ajusta con la realidad de nuestro país.

- El diccionario posee información actual sobre cada competencia, divididas en diferentes niveles jerárquicos y en una escala de grados fácil de interpretar.

- Las competencias que se manifiestan en este diccionario tienen su complemento con el diccionario de comportamientos donde encontramos las definiciones de cada competencia, los comportamientos de cada competencia y los grados en que estos se manifiestan.

- Factores externos que influyen en el desempeño del colaborador.

Basándonos en el estudio que realizó el “Hay Group” realizado hace años atrás donde define al perfil intraemprendedor español, esta organización encontró doce competencias que caracterizan al perfil intraemprendedor. Estas competencias se dividen en dos grupos que son:

Competencias Diferenciadoras Analíticas

- Iniciativa
- Orientación al Logro
- Búsqueda de Información
- Comprensión Interpersonal
- Autoconfianza
- Pensamiento Conceptual

Competencias de Diferenciadoras de Comprensión Organizacional

- Desarrollo de Personas
- Impacto e Influencia
- Dirección de Personas
- Identificación con la Compañía

Estas competencias antes mencionadas, se las adaptó a las competencias que se muestran en el Diccionario de Martha Alles, siguiendo como premisa las definiciones de cada una de estas. Para lo cual se estableció realizar la entrevista con las siguientes competencias una vez adaptadas al diccionario a utilizarse en el presente trabajo.

- a. Iniciativa – Autonomía
- b. Orientación a Resultados
- c. Búsqueda de Información
- d. Nivel de Compromiso – Disciplina Personal – Productividad.
- e. Compromiso (Identificación con la Empresa)
- f. Pensamiento Conceptual
- g. Pensamiento Analítico
- h. Desarrollo de las Personas
- i. Liderazgo
- j. Innovación

3.4.2 Identificación de la Muestra de Estudio

Para identificar el perfil intraemprendedor objeto del presente trabajo de investigación se evalúan grupos de estudio con características homogéneas y se decidió establecer una población que cumpla con los parámetros requeridas por las competencias del perfil. Por lo tanto se escogieron las siguientes instituciones públicas en base a que en las Páginas Web institucionales del sector público se encontraron similitudes estructurales de la gestión de coordinación administrativa financiera.

- Ministerio del Ambiente
- Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP)
- Ministerio de Educación
- Ministerio de Finanzas
- Ministerio de Defensa

Dentro de los cuales se pudo equiparar un componente humano conformado por un volumen promedio que no genere sesgo en el método de investigación. Este volumen confirmado está en un promedio de 20 servidores públicos, en la Coordinación General Administrativo Financiero de los ministerios antes escogidos ya que sus organigramas manejan una estructura similar en cada uno.

3.4.3 Recolección de Información a través de la Entrevista de Incidentes Críticos

Para continuar con el proceso de la entrevista, se brindó una pequeña inducción al entrevistado. El objetivo de esta pequeña charla era informar al entrevistado cual ha sido el fundamento teórico para crear este Perfil Intraempresario que será implantado en la coordinación general administrativa financiera de este Ministerio, es decir informar sobre la importancia ventajas y el objetivo principal del desarrollo de este perfil tanto para beneficio de trabajadores, y como para la organización en general.

Lo relevante de esta pequeña charla era concienciar a todos los entrevistados para que nos brinden el apoyo necesario en estas entrevistas. Además se les informó que el grupo conformado de emprendedores – empresarios se la conformó según conocimiento y criterio del director de tesis y del escritor de la misma. Fue importante también explicar que las entrevistas serían filmadas para luego facilitar el análisis respectivo del entrevistador.

A continuación se procedió con este modelo de entrevistas, están duraron entre 15 y 20 minutos por persona. El modelo que se siguió se detalla a continuación:

- Por favor, ¿podrías hablarme sobre ti? Tu nombre, a que te dedicas.

- Ahora, nájrame cómo has logrado adquirir experiencia en las tareas que desempeñas ahora en la empresa, donde trabajaste antes y cómo has llegado hasta aquí.

- Realizar indagaciones sobre sus anteriores trabajos. A que se dedicaba antes. ¿Cuál recuerda más y por qué?

- Ahora por favor, nájrame una historia de éxito que has tenido en tu vida laboral.

- Aclarar que se considera “éxito” a las ocasiones en las que se consiguió una meta u objetivo con resultados iguales o mejores a los esperados y de los cuales se sintió bien al conseguirlos.

- Podrías ahora contarme por favor, una anécdota de no éxito que hayas vivido en tu vida laboral.

- Aclarar que se considera “no éxito” a no alcanzar objetivos o metas propuestos e indagar más con preguntas como: ¿Qué cambiarías de esta situación? ¿Quiénes formaron parte de esto? ¿Sentiste algo más personal que quieras decirme?

- Para continuar con la entrevista, aclarar al entrevistado el estudio que nos ha servido de base para comprobar nuestra hipótesis comentándole que: “El HAY Group” años atrás realizó una

investigación para caracterizar a los intraemprendedores en España, donde encontró alrededor doce competencias de las cuales hemos tomado diez según nuestro criterio de que podrían adaptarse al intraemprendedor ecuatoriano. Las preguntas realizadas al entrevistado fueron elaboradas en base al Diccionario de Preguntas – Gestión por Competencias de Martha Alles, donde se escogió la pregunta que más se adaptaba al perfil y la que a criterio propio era una fuente de información para la caracterización del intraemprendedor.

- A continuación te haré preguntas tratando de indagar más sobre comportamientos que puedan presentarse para cada competencia.

Compromiso.

- Cuéntame si alguna vez tuviste que defender objetivos de la organización frente a colaboradores u otras personas que no los compartían. ¿Qué pasó?, ¿cómo lo hiciste?, ¿cómo te sentiste?

Pensamiento Analítico.

- Cuando debes resolver un problema y esto implica recoger información y datos de otras fuentes. ¿Cómo lo haces? Tal vez utilizas datos numéricos? (informes estadísticos, o financieros por ejemplo)

Pensamiento Conceptual.

- Cuéntame un problema que hayas resuelto y en el que consideres que el resultado no ha sido satisfactorio. ¿Cómo detectaste el problema, como ideaste la solución y como la implementaste? ¿A qué causas atribuyes que el problema no se resolviera de manera satisfactoria para usted?

Búsqueda de Información

- En el que trabajo que realizas, ¿piensas que existe información relevante?, ¿cómo la clasificas?, ¿con qué criterio?

Orientación a Resultados

- Si tus superiores (o tú como superior) fijan nuevas metas, ¿cómo reaccionas o te gustaría que reaccionen tus colaboradores? ¿Qué actitud tomas frente a esto? ¿podrías darme un ejemplo?

Iniciativa

- ¿Qué proyectos o ideas fueron vendidas, instrumentadas o llevadas a cabo fundamentalmente gracias a tu iniciativa?

Nivel de Compromiso – Disciplina Personal – Productividad.

- Cuéntame sobre algunas metas que te hayas impuesto a ti mismo para alcanzar en tu trabajo el año pasado, ¿conseguiste alcanzarlas?, ¿de qué manera?

Desarrollo y Dirección de Personas.

- Si alguna vez, alguna persona pidió tu ayuda a la hora de conocer, estudiar o preparar algún tema en el que tú eres considerado “fuerte” ¿Cómo actuaste frente a eso? ¿Cómo te sentiste? ¿Cómo reaccionaste?

Liderazgo

- ¿Cómo motivas a tus colaboradores? ¿Cuál ha sido un método que mejor resultado te ha dado? ¿Por qué?
- ¿Cómo consigues que la gente colabore en los proyectos que tú planteas?

Innovación.

- Cuéntame de algún problema en su empresa que hayas resuelto a través de tu gestión. ¿Crees que fue una innovación? ¿Lo vieron así los demás? ¿Cuéntame cómo fue, de que se trataba?

- Para finalizar, quisiera que bajo tu criterio me indiques tres características que tú consideras muy relevantes para que una persona tenga éxito en la vida.

Cada una de las preguntas expuestas, siempre se indagaban más a profundidad dependiendo de la pregunta con la finalidad de poder obtener información considerada importante que luego será analizada en los videos para obtener evidencia de los comportamientos que arrojan los entrevistados para cada competencia especificada anteriormente.

Como punto final, se facilitó a los entrevistados un documento en el cual constaban las diez competencias antes mencionadas, donde cada una de ellas se medía en una escala de grados. Este documento servía para que los entrevistados marquen según su criterio que competencias más relevantes son las que posee un intraemprendedor. Este documento se encuentra en el Anexo N° 3 del presente trabajo.

3.4.4 Análisis de la Información Obtenida, validación y definición de Competencias de un Intraemprendedor.

Para obtener una base de recopilación histórica de datos esta investigación se realizó a manera de entrevista directa y posterior encuesta escrita dirigida a los entrevistados. Esto permite establecer parámetros elementales dentro del marco metodológico planteado en el origen de la investigación (Plan de Tesis

que sirven como guía para un acercamiento entre el mundo laboral, sus profesionales y las áreas de emprendimiento e innovación dentro de la empresa.

A continuación se presenta el análisis de los datos recopilados en la encuesta antes mencionada.

3.4.4.1 Definición de Competencias

(a) Competencias en Grado “A” – Alto.



Figura 10. Calificación de las Competencias en Grado “A” – Alto según entrevista.
Fuente: Elaboración propia.

b) Competencias en Grado "B" – Bueno, sobre el estándar.



Figura 11. Calificación de las Competencias en Grado "B" – Bueno, sobre el estándar según entrevista.

Fuente: Elaboración propia.

c) Competencias en Grado "C" – Mínimo necesario para el perfil.



Figura 12. Calificación de las Competencias en Grado "C" – Mínimo necesario para el perfil.

Fuente: Elaboración propia.

d) Competencias en Grado "D" – Insatisfactorio.



Figura 13. Calificación de las Competencias en Grado "C" – Mínimo necesario para el perfil.

Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que las competencias en grado "A" – Alto que los entrevistados más puntuaron son:

- Iniciativa – Autonomía
- Liderazgo
- Innovación y Creatividad
- Compromiso (Identificación con la empresa)
- Orientación a Resultados
- Pensamiento Analítico

El autor y el director al observar los resultados han decidido trabajar con estas seis competencias para poder potenciarlas en una primera etapa a través de aplicaciones que permitan al colaborador desarrollar estas competencias.

3.4.4.2 Definición de Comportamientos.

Una vez conocidas las seis competencias descritas anteriormente, puesto que son las que más caracterizan al perfil intraemprendedor, así como también son de interés para los objetivos del Ministerio se procedió a revisar los diferentes comportamientos que cada competencia manifiesta.

El Diccionario de Comportamientos de la autora Martha Alles expone para cada grado según la competencia varios comportamientos. Una vez revisadas las grabaciones de las entrevistas se fue seleccionando los comportamientos que eran los necesarios y afines al perfil.

Los comportamientos, junto con las seis competencias tomadas en cuenta anteriormente se codificaron de una manera simple que se muestra a continuación, donde la autora Martha Alles (2009) manifiesta que:

1. **INICIATIVA.** Capacidad para actuar proactivamente, idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con decisión e independencia de criterio.

- 1.1. Desarrolla y promueve en los colaboradores de su área la habilidad de responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos.
- 1.2. Utiliza las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos pertinentes, aprovechando al máximo las oportunidades que se presentan, y motiva a sus colaboradores a hacer lo mismo.
- 1.3. Propone soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con decisión e independencia de criterio, y las implementa cuando es pertinente.
- 1.4. Aporta ideas que contribuyen a mejorar los procesos y a actuar proactivamente.
- 1.5. Realiza mejoras en la forma de llevar a cabo su trabajo, a fin de alcanzar satisfactoriamente sus objetivos.

2. **LIDERAZGO.** Capacidad para dirigir a un grupo o equipo de trabajo del que dependen otros equipos, y comunicar la visión de la organización, tanto desde su rol formal como desde la autoridad moral que define su carácter de líder

- 2.1. Propone y diseña procesos y cursos de acción con el fin de lograr el compromiso y el respaldo de sus superiores para enfrentar los desafíos propuestos para su área.
- 2.2. Promueve y sostiene un clima organizacional armónico y desafiante.
- 2.3. Es un ejemplo dentro de la organización por su liderazgo y capacidad de desarrollar a los colaboradores en su área de actuación.
- 2.4. Funciona como un ejemplo para su entorno próximo por su liderazgo y capacidad de desarrollar a los otros.
- 2.5. Asegura una adecuada conducción de personas y el desarrollo de su talento.
- 2.6. Es bien considerado en su entorno próximo por su capacidad de liderar y desarrollar a los otros.

- 2.7. Considera la necesidad de pensar a futuro en la conducción y desarrollo de personas

3. **INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD.** Capacidad para dar a cada uno lo que le corresponde o pertenece, en los negocios, en la relación con clientes y proveedores, en el manejo del personal o en una negociación, y, al mismo tiempo, velar por el cumplimiento de los valores de la organización y trabajar mancomunadamente en pos de la visión y la estrategia de esta.

- 3.1. Conduce la organización con políticas y prácticas innovadoras y creativas posicionándola en un rol de liderazgo en la materia.
- 3.2. Posee una clara visión del mercado, tanto nacional como regional, lo que le permite generar propuestas de solución y/o negocios novedosos y originales.
- 3.3. Las soluciones nuevas y originales que presenta exceden su puesto de trabajo, ya que son aplicables en el ámbito de su área y tienen repercusión en otros sectores de la organización.
- 3.4. Diseña métodos de trabajo para su sector nuevos y diferentes, que contemplan los intereses de los clientes internos y externos, proponiendo opciones que ni la propia empresa ni otros habían presentado antes.
- 3.5. Conduce el equipo de colaboradores a su cargo aplicando prácticas innovadoras y creativas que posicionan su gestión en un rol de liderazgo dentro su área.
- 3.6. Posee una clara visión de los temas bajo su responsabilidad, lo que le permite generar propuestas de solución y/o negocios novedosos y originales.
- 3.7. Es un referente para sus compañeros y en el ámbito de su sector de trabajo por presentar soluciones innovadoras y creativas que agregan valor.

4. **COMPROMISO – IDENTIFICACIÓN CON LA EMPRESA.** Capacidad para sentir como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales. Capacidad para apoyar e instrumentar decisiones consustanciado por completo con el logro de objetivos comunes, y prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del negocio.

- 4.1. Conduce la organización a través de mensajes claros que motivan a todos a trabajar en la consecución de los objetivos comunes.
- 4.2. Es un referente en la organización y en la comunidad en la que se desenvuelve por su disciplina personal y alta productividad.
- 4.3. Cumple con la visión, misión, valores y estrategia en relación con el área a su cargo y genera en todos sus integrantes la capacidad de sentirlos como propios.
- 4.4. Cumple con los lineamientos fijados para el sector a su cargo y genera en todos sus integrantes la capacidad de sentirlos como propios.
- 4.5. Demuestra respeto por los valores y los aplica en su labor cotidiana.

5. **ORIENTACIÓN A RESULTADOS.** Capacidad para orientar los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o superación de los resultados esperados, bajo estándares de calidad establecidos, fijar metas desafiantes, mejorar y mantener altos niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización.

- 5.1. Participa proactivamente en la fijación de metas realistas y desafiantes, tanto para sí como para sus colaboradores, superiores a los estándares deseados por la organización.
- 5.2. Modifica métodos de trabajo con el propósito de lograr mejoras en el rendimiento propio y del área a cargo, y encuentra formas más eficientes de hacer las cosas.
- 5.3. Asume metas desafiantes, y se orienta a la mejora de sus niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización.

- 5.4. Realiza un adecuado seguimiento de sus tareas y las de sus colaboradores, de acuerdo con los lineamientos establecidos por la organización.
- 5.5. Demuestra una actitud firme y perseverante que le permite cumplir con los objetivos que se le plantean en forma satisfactoria
- 5.6. Realiza las modificaciones sugeridas para optimizar sus métodos de trabajo y los resultados que obtiene.
- 5.7. Mantiene constante su nivel de desempeño en situaciones normales, pero puede presentar ciertas dificultades en situaciones competitivas o contextos restrictivos, que finalmente logra superar.

6. **PENSAMIENTO ANALÍTICO.** Capacidad para comprender una situación, identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente, a fin de determinar sus interrelaciones y establecer prioridades para actuar.

- 6.1. Desarrolla cursos de acción alternativos que se podrían aplicar.
- 6.2. Interrelaciona los componentes de una situación para establecer las relaciones de causa-efecto que se producen.
- 6.3. Emplea diferentes métodos para analizar una situación o problema complejo, identificando sus componentes.
- 6.4. Identifica las ventajas y desventajas de las decisiones, y marca prioridades en las opciones según su importancia.
- 6.5. Antes de tomar una decisión analiza sus ventajas y desventajas en función de la información disponible.

3.4.5 Diseño de Aplicativos.

Dentro del Ministerio Coordinador de Política Económica, una vez definidos los comportamientos de cada competencia se procedió al diseño de un aplicativo adecuado que permita confirmar y validar de mejor manera la información obtenida en las entrevistas.

En el M. C. P. E y en específico al Coordinación General Administrativa Financiera se propone implantar un “Sistema de Evaluación 90°” tomando en cuenta que este departamento aplica estas mismas evaluaciones a los trabajadores de todo el Ministerio.

Esta evaluación de 90° se deben aplicar de una manera simple, es decir que el evaluador sea el jefe inmediato del trabajador para hacer un poco más objetiva la calificación.

Como preliminar para llevar a cabo esta evaluación, es indispensable brindar una charla que explique al personal la metodología a utilizar y diferentes aspectos como:

- Comunicar los objetivos de la evaluación de 90° claramente, sus ventajas tanto para el individuo como para la organización.
- Informar sobre esquema que se va a aplicar con la finalidad de que la calificación sea transparente, seria y a la vez se evite especulaciones.

- El encargado de procesar la información deberá analizar las posibles desviaciones en la evaluación, además de registrar y conservar la información de manera confidencial.
- Comunicar que los resultados de las evaluaciones con causarán sanciones de ningún tipo, sino se llevarán acciones de mejora durante el periodo.

3.4.5.1 Evaluación Por Comportamientos.

Llevar a cabo este tipo de evaluación permite medir concretamente las competencias de gestión o también llamadas competencias conductuales.

El formato de la evaluación que se llevó a cabo en la Coordinación Administrativa Financiera del M. C. P. E., se encuentra en el Anexo N° 4 del presente trabajo.

La calificación se la da a cada pregunta orientada a calificar en un grado determinado un comportamiento que caracteriza a la competencia. La medición se basa en la siguiente escala.

1: No / en absoluto / deficiente.- En otros términos, establece un patrón de excelencia en este comportamiento.

2: Algo / alguna vez / regular.- Es decir, altamente eficiente en el comportamiento.

3: Bastante / a menudo / bueno.- En otras palabras, cumple las expectativas para la competencia.

4: Si / totalmente de acuerdo / excelente.- Quiere decir que necesita desarrollar más eficiencia en esta área.

Con las calificaciones se procede a realizar una Matriz de resultados, donde se contempla a los evaluadores, evaluados así como también a las competencias a evaluar. Con esto se procede a digitar los resultados de la evaluación con los que se promediará tanto a cada evaluado en cada competencia denominado “Promedio de Evaluación”, a las competencias en todo su conjunto que se denominará “Promedio Organizacional” para obtener un promedio total general.

Esta Matriz de tabulaciones de la Evaluación de Desempeño se presenta como Anexo N° 5 del presente trabajo.


Con los datos mencionados anteriormente, se procede a realizar un gráfico estadístico donde los interesados puedan observar las diferencias entre el promedio de evaluación con el promedio organizacional. Es decir, como varían los grados de manifestación de la competencia.

Con los datos mencionados anteriormente, se procede a realizar un gráfico estadístico donde los interesados puedan observar las diferencias entre el promedio de evaluación con el promedio organizacional. Es decir, como varían los grados de manifestación de la competencia.

Como paso siguiente se establece un puntaje “Meta” que sirve como objetivo a alcanzar por los trabajadores, siempre y cuando existan planes de desarrollo de las competencias llevados a cabo por la Unidad de Análisis de Talento Humano del Ministerio con el fin de optimizar las competencias de los trabajadores.

Finalmente luego de revisar los datos que arroja la evaluación, el departamento o persona encargada de llevar a cabo la misma, está en la facultad de procesar esta información, analizar y como punto final brindar una retroalimentación a los trabajadores de una manera confidencial frente a los demás compañeros de labores.


A continuación se presentan dos gráficos donde se muestra los resultados de un trabajador con alta calificación y un trabajador con baja calificación.

 Ministerio Coordinador de Política Económica	Radares Evaluación de Desempeño
	NOMBRE DEL EVALUADO: Diana Palacios CARGO DEL EVALUADO: ANALISTA DE TALENTO HUMANO 1

Competencias Seleccionadas										
	Iniciativa - Autonomía	Liderazgo	Innovación y Creatividad	Compromiso	Orientación a Resultados	Pensamiento Analítico				
Promedio Evaluación	2,80	3,20	2,20	3,20	3,20	2,80	N/A	N/A	N/A	N/A
Promedio Organizacional	2,89	2,66	2,19	3,06	2,98	2,63	N/A	N/A	N/A	N/A
Meta	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	N/A	N/A	N/A	N/A



Comentarios:

 Ministerio Coordinador de Política Económica	Radares Evaluación de Desempeño
NOMBRE DEL EVALUADO:	Hugo Villegas
CARGO DEL EVALUADO:	ASISTENTE DE TALENTO HUMANO

	Competencias Seleccionadas								
	Iniciativa - Autonomía	Liderazgo	Innovación y Creatividad	Compromiso	Orientación a Resultados	Pensamiento Analítico			
Promedio Evaluación	2,60	1,80	1,60	2,60	2,60	2,20	N/A	N/A	N/A
Promedio Organizacional	2,89	2,66	2,19	3,06	2,98	2,63	N/A	N/A	N/A
Meta	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	N/A	N/A	N/A



Comentarios:

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

Luego de realizar la investigación el campo del emprendimiento e intraemprendimiento, describir un método óptimo en el área de recursos humanos y caracterizar al perfil intraemprendedor ecuatoriano se puede obtener las siguientes conclusiones:

- Aunque la situación tanto política, económica, social del país ha sido desfavorable en este último año, nuestro país cuenta con una de las tasas de emprendimientos más alta de nuestra región motivados por la necesidad, lo que abre puertas a trabajar por el fortalecimiento de las organizaciones y en proyectos en pos de fomentar el intraemprendimiento y llevar a cabo proyectos que obviamente las empresas necesitan en estos tiempos donde la economía está basada en innovación y conocimiento.
- La factibilidad de llevar a cabo proyectos de intraemprendimiento es posible ya que existen tanto procesos, objetivos y formas de llevar a cabo este tipo de proyectos, lo que demuestra que el desarrollo empresarial se debe trabajar aún más desde esta perspectiva, lo que creará oportunidades tanto para las organizaciones como para componente humano.

- El esfuerzo de las organizaciones por generar ideas es latente y es un hecho, por lo que es indispensable para la materialización de esas ideas emprender proyectos de intraemprendimiento donde la “Unidad Estratégica de Intraemprendizaje” juega el papel más importante donde el talento humano calificado a través de la evaluación de 90 grados que posee una calificación igual o superior a 3.30 en el promedio de evaluación total es el trabajador que tanto en actitud como aptitud es y debe ser el componente principal de esta unidad.

- La gestión del conocimiento o de los activos intangibles es fundamental en las empresas y más importante aun cuando el desarrollo de proyectos de intraemprendimiento está en juego. La correcta administración del capital humano frente al área de intraemprendimiento propicia la transmisión tanto de conocimientos y de actitudes de manera participativa y proactiva.

- La identificación del Perfil Intraemprendedor a través de la metodología de incidentes críticos fue la que mejor se adapta para la descripción y definición de las diferentes competencias que posee la persona con características intraemprendedoras, además de que la recolección de información con diferentes líderes en el campo del emprendimiento y otros vinculados al intraemprendimiento aportaron para la correcta caracterización del perfil.

- Al llevar a cabo las entrevistas de incidentes críticos aplicadas a los diferentes líderes del emprendimiento e intraemprendimiento para definir las competencias, fue necesario indagar y profundizar con preguntas de soporte para la identificación de los comportamientos, lo que permitió hacer más evidente y confiable la información brindada.
- El desarrollo y ejecución de la Evaluación de 90 grados permite la identificación directa del perfil intraemprendedor en los trabajadores y/o colaboradores de la organización. A través de las grabaciones de las entrevistas se hizo más objetivo el levantamiento de comportamientos que permite elaborar la mencionada evaluación de acuerdo a los objetivos de la organización.
- Los resultados de la Evaluación de 90 grados permitió observar las calificaciones que cada trabajador posee en cada competencia que describe al perfil intrameprendedor, donde se evidenció que la competencia de Innovación y Creatividad con un Promedio Organizacional de 2.19 es insatisfactoria y/o una competencia no desarrollada por los colaboradores del área evaluada.

4.2 RECOMENDACIONES.

- La Unidad de Análisis de Talento Humano encargada de llevar a cabo la evaluación de 90° debe tener como tarea primordial la retroalimentación que se brinda a cada colaborador, esta debe estar orientada a potenciar las competencias de cada uno para la superación tanto en el ámbito personal como en el laboral.

- La caracterización del perfil intraempresario ecuatoriano está sujeto a cambios de mejora continua. Por lo que el autor recomienda que se debe continuar innovando este perfil hasta cubrir con las diferentes áreas de todo el Ministerio Coordinador de Política Económica con el fin de evitar diferencias que generen incertidumbre y falta de motivación entre los colaboradores de otras áreas.

- Los líderes en el ámbito del emprendimiento y ligados al intraemprendimiento deben seguir aportando constantemente como panel de expertos en la mejora del perfil intraempresario, con el fin de obtener información que esté a la vanguardia en el ámbito empresarial que pueda aportar de manera significativa a las organizaciones para una correcta ejecución de las actividades intraempresarias.

- El autor recomienda alinear la planificación estratégica a los objetivos del intraemprendimiento y en sí al perfil encontrado con el fin de facilitar el cumplimiento de las metas y estrategias adoptadas por la empresa y comprometer al personal con ellas.

- El autor recomienda realizar una evaluación al personal cada año, con el fin de evaluar al personal bajo el enfoque de competencias intraempresariales e impartir el mensaje y objetivo de cuán importante es el intraemprendimiento en las organizaciones y todos los factores que influyen en el desarrollo de proyectos intraempresariales.

- Es importante recalcar a la Unidad de Análisis de Talento Humano del Ministerio Coordinador de Política Económica que deben ser pioneros en comunicar el beneficio de desarrollar las competencias intraempresariales tanto para bien personal, como profesional, además de aportar al mejoramiento de procesos en pos de aportar a la empresa con creación y generación de oportunidades.

BIBLIOGRAFÍA.


1. Alles, M. (2005). *Diccionario de Comportamientos, Gestión por Competencias*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
2. Alles, M. (2009). *Diccionario de Comportamientos: la trilogía. Tomo II*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
3. Alles, M. (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
4. Alles, M. (2011). *Martha Alles - Capital Humano*. Obtenido de <http://www.marthaalles.com/notas-rrhh-competitividad-y-gestion.php>
5. Andrade, S. (29 de Agosto de 2012). *Innovación.cl*. Obtenido de [innovación.cl: http://www.innovacion.gob.cl](http://www.innovacion.gob.cl)
5. Bart, C. K. (1988). *New Units: Use them wisely to manage innovation, of nation center for management research development*. Summer: Sloan Management Review.
6. Bojica, A. M. (2009). *Entrepreneurship a Nivel Organizacional: Influencia del conocimiento desde una perspectiva relacional*. España.
7. Bozeman, B. (2000). *Technology Transfer and Public Policy: A Review of Research and Theory*. *Research Policy*, 29(4-5), 627-655. Obtenido de [http://dx.doi.org/10.1016/s0048-7333\(99\)00093-1](http://dx.doi.org/10.1016/s0048-7333(99)00093-1)
8. Finch, P. (1985). *Cultivating free spirits, fresh ideas and growth in Business Marketing*. Business Marketing.
9. Global Entrepreneurship Monitor (GEM),. (2014). *GEM: Country Profiles – Ecuador*. Obtenido de <http://www.gemconsortium.org/country-profile/57>
10. Hornsby, J. S. (1993). *An interactive model of corporate entrepreneurship, process in entrepreneurship theory and practice*. (Vol. 17). Winter.
11. Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2005). *Indicadores de Empleo (Tasas – 15 años y más)*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/empleo-encuesta-nacional-de-empleo-desempleo-y-subempleo-enemedu/>
12. Irizar, I. (2004). *Como crear una empresa*. Barcelona: Gestión 2000.
13. Irizar, I., & Varela, D. (2011). *Factores de éxito y fracaso en los intraemprendimientos de las empresas de Mondragón en España e Ibagué en Colombia*. 1041-1069. Obtenido de Ideas CONCYTEG: http://www.concyteg.gob.mx/ideasConcyteg/Archivos/74092011_VARELA%20E%20IRIZAR.pdf

14. Isasti, A. (2007). *En el riesgo, hay esperanza*. *TUlankide*, 526, 18. Obtenido de <http://www.tulankide.com/es/revista/septiembre-2007>
15. Kanter, R. M. (1990). *When Giants Learn to Dance*. New York: Simon and Schuster.
16. Kirby, D. (2003). *Entrepreneurship*. Londres: McGrawHill .
17. Leboyer, C. L. (2000). *Gestión de las Competencias*. París, Francia: Les editions d'organisation.
18. Malaga, U. d. (2010). *Grado en Marketing*. Obtenido de http://gradomarketing.uma.es/index.php?option=com_content&view=article&id=122:las-7-caracteristicas-de-los-emprendedores&catid=43:blog&Itemid=62
19. McGinnis, M., & Verney, T. P. (1987). *Innovation Management and Intrapreneurship*. Summer: Sam Advanced Management Journal.
20. Ministerio Coordinador de Política Económica. (Enero de 2016). Obtenido de <http://www.politicaeconomica.gob.ec/>
21. Morris, M. H., & Jones, F. F. (1999). *Entrepreneurship in Established Organizations: The Case of Public Sector*. *Entrepreneurship: Theory and Practice* , 69-73.
22. Naisbith, J., & Aburdene, P. (1985). *Re-inventing the Corporation*. New York, NY: Warner Books.
23. Nuño, P. (2005). *Emprendiendo hacia el 2010: Una renovada perspectiva global del arte de crear empresas y sus artistas*. Barcelona: Deusto.
24. Peters, T. (2007). *El Círculo de la Innovación. Amplie su Camino al Éxito*. Bilbao: Deusto S. A.
25. Samson, K., & Gurdon, M. (2006). *University Scientist as Entrepreneurs. Case of Technology Transfer and High Tech Venturing*. *Technovation*, 63-71.
26. Smilor, R. W., Gibson, D. V., & Dietrich, G. B. (1998). *University Spin-Out Companies: Technology start-ups from UT-Austin*. *Journal of Business Venturing*, 5(1), 63-76. Obtenido de [http://dx.doi.org/10.1016/0883-9026\(90\)90027-q](http://dx.doi.org/10.1016/0883-9026(90)90027-q)
27. Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work, models for superior performance*. Estados Unidos.
28. Tachira, U. d. (2009). *¿Qué es un emprendedor?* Obtenido de Emprendedores UNET: http://www.unet.edu.ve/~ilabarca/concepto_emprendedor.htm
29. Vergés, J. M. (1996). *Generación y Desarrollo de Nuevo Proyectos Innovadores*. *Economía Industrial*, 310, 79-90.
30. Vergés, J. V. (1996). *Generación y desarrollo de nuevos proyectos innovadores: "Venture Management" o "Corporate Entrepreneurship"*. *Economía Industrial*, 79-90.

ANEXOS

ANEXO N° 1

Formulario SENRES-EVAL-01

 Ministerio del Trabajo		FORMULARIO MRL-EVAL-01 - MODIFICADO			
FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA USO DEL JEFE INMEDIATO					
DATOS DEL SERVIDOR:					
Apellidos y Nombres del Servidor (Evaluado):					
Denominación del Puesto que Desempeña:					
Título o profesión:					
Apellidos y Nombre del jefe Inmediato o superior inmediato (Evaluador):					
Periodo de Evaluación (dd/mm/aaaa):		Desde:	Hasta:		
EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO:		# Actividades: 0	Factor: 60%		
Descripción de Actividades	Indicador	Meta del Período Evaluado (número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento
¿ A más del cumplimiento de la totalidad de metas y objetivos se adelantó y cumplió con objetivos y metas previstas para el siguiente periodo de evaluación ?			APLICA EL + 4 %		% DE AUMENTO
					0
Total Actividades Esenciales:					0%


CONOCIMIENTOS		# Conocimientos:	0	Factor: 8%	Nivel de Conocimiento
					<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> INGRESO Por favor ingrese solo números enteros o decimales con (,) </div>
Total Conocimientos:					0%
COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO		# Competencias:	0	Factor: 8%	Nivel de Desarrollo
DESTREZAS	Relevancia	Comportamie			<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> INGRESO Por favor ingrese solo números enteros o decimales con (,) </div>
Total Competencias Técnicas del Puesto :					0%
COMPETENCIAS UNIVERSALES		# Competencias:	0	Factor:	8%

Página 2

ESTOS CAMPOS DEBEN SER LLENADOS OBLIGATORIAMENTE :				
DESTREZA	Relevancia	Comportamiento Observable	Frecuencia de Aplicación	
APRENDIZAJE CONTINUO				
CONOCIMIENTOS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL				
RELACIONES HUMANAS				
ACTITUD AL CAMBIO				
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS				
ORIENTACIÓN DE SERVICIO				
Total Competencias Universales:			0%	
TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO		Factor:	16%	
DESCRIPCIÓN	RELEVANCIA	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	Frecuencia de Aplicación	
TRABAJO EN EQUIPO				
INICIATIVA				
LLENAR EL CAMPO DE LIDERAZGO, SOLO PARA QUIENES TENGAN SERVIDORES SUBORDINADOS BAJO SU RESPONSABILIDAD DE GESTIÓN.				
LIDERAZGO				
Total Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo:			0%	
OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO (EN CASO DE QUE LAS TENGA):				
QUEJAS DEL CIUDADANO (PARA USO DE LAS UARHS) INFORMACIÓN PROVENIENTE DEL FORMULARIO EVAL-02				
Nombre de la persona que realiza la queja	DESCRIPCIÓN	No. DE FORMULARIO	APLICA DESCUENTO A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	% DE REDUCCIÓN
TOTAL:			0	

ANEXO N° 2

Formulario SENRES-EVAL-03

 Ministerio del Trabajo		FORMULARIO MRL-EVAL-03 INFORME DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO								
Nombre de la Institución :		MINISTERIO DEL TRABAJO								
Período de Evaluación:		Desde (dd/mm/aaaa) :			Hasta (dd/mm/aaaa):					
Fecha :										
ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO										
APELLIDOS	NOMBRES	CEDULA DE IDENTIDAD	DENOMINACIÓN DEL PUESTO	GRUPO OCUPACIONAL	UNIDAD	CIUDAD	CALIFICACIÓN DEL JEFE INMEDIATO (%)	CALIFICACIÓN DEL CIUDADANO (- %)	CALIFICACIÓN TOTAL (%)	ESCALA DE CALIFICACIÓN
								50%	91,0%	EXCELENTE
								0%	90,0%	MUY BUENO
								0%	80,0%	SATISFACTORIO
								0%	70,0%	DEFICIENTE
								0%	60,0%	INSATISFACTORIO
								0%	50,0%	INSATISFACTORIO
								0%	40,0%	INSATISFACTORIO
								0%	30,0%	INSATISFACTORIO
								0%	20,0%	INSATISFACTORIO
								0%	10,0%	INSATISFACTORIO

ANEXO N° 3

ENCUESTA PARA PROSPECCIÓN DE COMPETENCIAS Y CALIFICACIÓN EN GRADOS

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR				
<p>El proyecto de disertación de tesis que tiene como base la identificación del perfil de un intraemprendedor basado en competencias y comportamientos ha construido esta escala en la cual a continuación se presentan diez de las competencias seleccionadas, que según nuestro criterio caracterizan a los intraemprendedores ecuatorianos.</p> <p>En un escala de grados entre A, B, C y D siendo:</p> <p style="padding-left: 40px;">A: Alto o desempeño superior. B: Bueno, sobre el estandar. C: Mínimo necesario para el perfil. D: Insatisfactorio.</p> <p>Señale el grado segn su critierio, en que debería manifestarse, la competencia para un intraemprendedor en nuestro país.</p>				
COMPETENCIAS	GRADOS			
	A	B	C	D
1. Compromiso (Identificación con la Empresa)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
2. Pensamiento Analítico Capacidad de entender una situación, descomponiendola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
3. Pensamiento Conceptual Habilidad para identificar en las situaciones pautas, relaciones que no son obvias o puntos clave en situaciones complejas.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
4. Búsqueda de Información	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
5. Orientación a Resultados	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
6. Iniciativa - Autonomía	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
7. Nivel de Compromiso – Disciplina Personal – Productividad.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
8. Desarrollo y dirección de personas.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
9. Liderazgo	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
10. Innovación	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

ANEXO N° 4

**EVALUACIÓN DE 90 GRADOS A LOS TRABAJADORES DE LA
COORDINACIÓN ADMINISTRATIVO FINANCIERA DEL MINISTERIO
COORDINADOR DE POLÍTICA ECONÓMICA.**

EVALUACIÓN DE 90 GRADOS

(Confidencial)

I. Datos del Evaluado

Nombre:		Cargo:	
Oficina / Área:		Fecha:	/ /

II. Datos del Evaluador

Nombre:		Cargo:	
Oficina / Área:			

III. Indicadores de Gestión

Escala de valoración

- 1: No / en absoluto / deficiente
- 2: Algo / alguna vez / regular
- 3: Bastante / a menudo / bueno
- 4: Si / totalmente de acuerdo / excelente.

Iniciativa.

1.1. ¿Promueve en sus compañeros la habilidad, de responder rápida y eficazmente a sus requerimientos?

1	2	3	4
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1.2. ¿Aprovecha las oportunidades de su trabajo haciendo uso de recursos y herramientas pertinentes, y además, motiva a sus compañeros a hacer lo mismo?

1	2	3	4
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1.3. ¿Utiliza su criterio propio para proponer soluciones a problemas o retos nuevos?

1	2	3	4
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1.4. ¿Toma la iniciativa para aportar ideas y contribuir en la mejora de procesos?

1	2	3	4
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1.5. ¿Mejora su desempeño con el fin de alcanzar sus objetivos?

1	2	3	4
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Liderazgo

2.1. ¿Es propositivo y desarrolla planes de acción ante desafíos para lograr el compromiso y respaldo de sus superiores?

1	2	3	4
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.2. ¿Es promotor de un clima organizacional armónico y, a la vez desafiante?

1	2	3	4
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.3. ¿Es un ejemplo en su entorno próximo por su liderazgo y capacidad de desarrollar a los otros en su área?

1	2	3	4
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.4. ¿Posee una adecuada capacidad para conducir a las personas y desarrollar su talento?

1	2	3	4
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.5. ¿Tiene en cuenta la importancia de la conducción y desarrollo de las personas para el futuro?

1	2	3	4
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Innovación y Creatividad

3.1. ¿Aplica prácticas innovadoras y/o creativas para conducir a sus compañeros en las diferentes gestiones dentro de su área?

1	2	3	4
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.2. ¿Tiene una clara visión de los temas y actividades bajo su responsabilidad que le permiten generar soluciones (negocios) innovadoras y originales?

1	2	3	4
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.3. ¿Propone métodos de trabajo nuevos que ni la empresa había presentado antes?

1	2	3	4
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.4. ¿Las soluciones nuevas y originales que presenta tienen repercusión en otras áreas de la organización?

1	2	3	4
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.5. ¿Es un referente para sus compañeros por idear soluciones innovadoras y creativas que agregan valor?

1	2	3	4
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Compromiso (Identificación con la Empresa)

4.1. ¿Transmite mensajes claros para motivar a sus compañeros a trabajar en la consecución de objetivos comunes?

1	2	3	4
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.2. ¿Es un referente entre sus compañeros por su disciplina personal y alta productividad?

1	2	3	4
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.3. ¿Genera en todos los integrantes la capacidad de sentir como propios la misión, visión, valores y estrategias de la organización?

1	2	3	4
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.4. ¿Cumple con los lineamientos fijados en el área que desempeña su trabajo?

1	2	3	4
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.5. ¿Demuestra respeto por los valores de la empresa cotidianamente?

1	2	3	4
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Orientación a Resultados

5.1. ¿Es participe en la fijación de metas realistas y desafiantes tanto para su área como para la organización?

1	2	3	4
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5.2. ¿Encuentra formas de hacer más eficientemente sus tareas modificando métodos de trabajo?

1	2	3	4
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5.3. ¿Se orienta en la mejora de su rendimiento asumiendo metas desafiantes afines a las estrategias de la organización?

1	2	3	4
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5.4. ¿Se preocupa de verificar que las tareas que desempeña se realicen en el tiempo planificado para mantener un desempeño constante y/o poder superar dificultades en situaciones competitivas o restrictivas?

1	2	3	4
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5.5. Para cumplir con los objetivos planteados, ¿demuestra una actitud firme y perseverante?

1	2	3	4
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Pensamiento Analítico

6.1. ¿Puede visualizar alternativas ejecutables con predicciones originadas de su propuesta en un escenario?

1	2	3	4
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6.2. ¿Es capaz de reconocer las causas y efectos que rodean a una situación específica?

1	2	3	4
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6.3. ¿Identifica los componentes de un problema complejo y aplica algún método para analizar y poder resolver el problema?

1	2	3	4
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6.4. ¿Marca prioridades para identificar ventajas y desventajas en una decisión?


1	2	3	4
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6.5. ¿Toma decisiones analizando ventajas y desventajas en función de la información disponible?

1	2	3	4
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ANEXO N° 5

MATRIZ DE TABULACIÓN DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

 Ministerio Coordinador de Política Económica		MATRIZ DE TABULACIONES DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO																	
Evaluable	No. Preguntas	Hourdes Guachalá			Roberto Rodas			Carmen Caillagua		Sandra Díaz				María Belen Ayala				PROMEDIO ORGANIZACIONAL	
Evaluable		Ruth Yugsi	Alejandro Navarrete	Fernando Rodríguez	Christian Llerena	Juan Toasa	Lorena Pazmiño	Javier Logroño	Janneth Carrión	Martha Freire	Diana Palacios	Victor Rengifo	Hugo Villegas	Lourdes Guachalá	Roberto Rodas	Carmen Caillagua	Sandra Díaz		
Evaluable		Puntaje	Puntaje	Puntaje	Puntaje	Puntaje	Puntaje	Puntaje	Puntaje	Puntaje	Puntaje	Puntaje	Puntaje	Puntaje	Puntaje	Puntaje	Puntaje	Puntaje	
Iniciativa - Autonomía	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	
	2	3	3	4	2	4	2	2	2	4	3	3	3	3	4	3	3	4	
	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	
	4	3	2	2	3	3	3	1	3	3	4	2	2	2	3	3	3	4	
	5	3	3	3	3	4	3	2	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4
Prom. Eval.	2,60	2,80	3,00	2,80	3,40	2,80	2,00	2,60	2,80	3,80	2,60	2,60	2,60	3,20	3,00	3,60	2,89		
Liderazgo	1	3	2	3	2	4	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	
	2	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	
	3	2	3	3	2	4	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2	
	4	2	2	3	2	4	2	3	3	3	3	2	1	2	3	2	2	3	
	5	3	2	4	3	3	3	1	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	
Prom. Eval.	2,60	2,40	3,40	2,40	3,60	2,80	2,20	3,00	3,20	2,80	2,20	1,80	2,40	2,80	2,20	2,80	2,66		
Innovación y Creatividad	1	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	
	2	3	2	3	3	4	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	
	3	1	3	2	2	1	1	1	3	1	2	1	1	1	2	1	1	2	
	4	2	1	3	1	2	2	2	2	2	2	3	2	1	1	1	1	2	
	5	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	1	2	2	2	2	3	
Prom. Eval.	2,20	2,20	2,80	2,00	2,60	2,00	2,00	2,60	2,20	2,60	2,40	1,60	1,80	2,00	1,60	2,40	2,19		
Compromiso (Identificación con la Empresa)	1	3	3	3	2	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	
	2	3	2	4	2	3	3	4	4	3	4	3	2	3	3	3	4	4	
	3	2	3	2	3	3	2	3	4	3	2	3	2	2	2	2	2	3	
	4	4	3	4	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	
	5	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	
Prom. Eval.	3,00	2,80	3,40	2,40	3,00	3,00	3,20	3,40	3,20	3,20	3,20	2,60	2,80	3,00	3,20	3,60	3,06		
Orientación a Resultados	1	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	1	1	2	2	2	2	
	2	2	3	3	2	3	4	3	4	4	3	3	3	2	3	3	3	2	
	3	3	3	3	3	4	3	2	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	
	4	3	2	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	
	5	3	3	4	3	3	4	2	2	3	4	4	3	3	4	4	4	4	
Prom. Eval.	2,80	2,60	3,40	3,00	3,40	3,40	2,60	3,20	3,20	2,80	2,60	2,40	2,60	2,40	3,00	2,80	2,98		
Pensamiento Analítico	1	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	1	1	2	2	2	2	
	2	3	2	3	3	3	4	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	
	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	
	4	3	3	4	2	4	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	
	5	3	2	3	3	2	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	
Prom. Eval.	2,80	2,60	3,00	2,60	2,80	2,80	2,40	2,60	2,80	3,00	2,80	2,20	2,00	2,40	2,60	2,60	2,63		
TOTAL (Promedio de Evaluación Total):		2,68	2,60	3,12	2,56	3,04	2,80	2,44	2,88	2,84	3,16	2,76	2,32	2,32	2,76	2,68	3,00	PROMEDIO GENERAL	META
																	2,75	3,50	

ANEXO N° 6

**CATÁLOGO DE COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO – MINISTERIO
COORDINADOR DE POLÍTICA ECONÓMICA**

CATÁLOGO DE COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO			
DESTREZA HABILIDAD	RELEVANCIA DEL COMPORTAMIENTO OBSERVABLE		
	ALTA	MEDIA	BAJA
Análisis de operaciones	Identificar el sistema de control requerido por una nueva unidad organizacional	Sugerir cambios en un programa de computación para que su uso resulte más fácil al usuario.	Seleccionar un equipo para la oficina
Comprensión escrita	Lee y comprende documentos de alta complejidad. Elabora propuestas de solución o mejoramiento sobre la base del nivel de comprensión	Lee y comprende documentos de complejidad media, y posteriormente presenta informes.	Lee y comprende la información sencilla que se le presenta en forma escrita y realiza las acciones pertinentes que indican el nivel de comprensión.
Comprensión oral	Comprende las ideas presentadas en forma oral en las reuniones de trabajo y desarrolla propuestas en base a los requerimientos.	Escucha y comprende los requerimientos de los usuarios internos y externos y elabora informes.	Escucha y comprende la información o disposiciones que se le provee y realiza las acciones pertinentes para el cumplimiento.
Comprobación	Realiza pruebas y ensayos de naturaleza compleja para comprobar si un nuevo sistema, equipo o procedimiento técnico - administrativo, funcionará correctamente. Identifica claramente los errores y propone los correctivos	Enciende máquinas o equipos por primera vez para verificar su funcionamiento. Constata la calidad de los productos.	Verifica el funcionamiento de máquinas o equipos, frecuentemente.
Desarrollo estratégico de los recursos humanos	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.	Utiliza herramientas existentes o nuevas en la organización para el desarrollo de los colaboradores en función de las estrategias de la organización. Promueve acciones de desarrollo.	Aplica las herramientas de desarrollo disponibles. Define acciones para el desarrollo de las competencias críticas. Esporádicamente hace un seguimiento de las mismas.
Destreza matemática	Desarrolla un modelo matemático para simular y resolver problemas.	Utiliza las matemáticas para realizar cálculos de complejidad media. (Ejemplo liquidaciones, conciliaciones bancarias, etc.)	Contar dinero para entregar cambios.
Detección de averías	Detecta fallas en sistemas o equipos de alta complejidad de operación como por ejemplo, depurar el código de control de un nuevo sistema operativo.	Identifica el circuito causante de una falla eléctrica o de equipos o sistemas de operación compleja.	Busca la fuente que ocasiona errores en la operación de máquinas, automóviles y otros equipos de operación sencilla.
Diseño de tecnología	Crea nueva tecnología.	Diseña los mecanismos de implementación de nuevas tecnologías que permiten mejorar la gestión de la organización.	Rediseña el portal Web institucional, base de datos y otros para mejorar el acceso a la información.
Expresión escrita	Escribir documentos de complejidad alta, donde se establezcan parámetros que tengan impacto directo sobre el funcionamiento de una organización, proyectos u otros. Ejemplo (Informes de procesos legales, técnicos, administrativos)	Escribir documentos de mediana complejidad, ejemplo (oficios, circulares)	Escribir documentos sencillos en forma clara y concisa. Ejemplo (memorando)
Expresión oral	Expone programas, proyectos y otros ante las autoridades y personal de otras instituciones.	Comunica información relevante. Organiza la información para que sea comprensible a los receptores.	Comunica en forma clara y oportuna información sencilla.
Generación de ideas	Desarrolla planes, programas o proyectos alternativos para solucionar problemas estratégicos organizacionales.	Desarrolla estrategias para la optimización de los recursos humanos, materiales y económicos.	Encuentra procedimientos alternativos para apoyar en la entrega de productos o servicios a los usuarios.
Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	Realiza análisis lógicos para identificar los problemas fundamentales de la organización.	Reconoce la información significativa, busca y coordina los datos relevantes para el desarrollo de programas y proyectos.	Presenta datos estadísticos y/o financieros.

Identificación de problemas	Identifica los problemas que impiden el cumplimiento de los objetivos y metas planteados en el plan operativo institucional y redefine las estrategias.	Identifica los problemas en la entrega de los productos o servicios que genera la unidad o proceso	Compara información sencilla para identificar problemas.
Inspección de productos o servicios	Establece procedimientos de control de calidad para los productos o servicios que genera la institución.	Realiza el control de calidad de los informes técnicos, legales o administrativos para detectar errores. Incluye proponer ajustes.	Chequea el borrador de un documento para detectar errores mecanográficos.
Instalación	Instala maquinarias, programas y equipos de alta complejidad.	Instala cableados y equipos sencillos.	Instala piezas sencillas de maquinarias, equipos y otros.
Instrucción	Capacita a los colaboradores y compañeros de la institución	Instruye sobre procedimientos técnicos, legales o administrativos a los compañeros de la unidad o proceso .	Instruye a un compañero sobre la forma de operar un programa de computación.
Juicio y toma de decisiones	Toma decisiones de complejidad alta sobre la base de la misión y objetivos de la institución, y de la satisfacción del problema del usuario. Idea soluciones a problemáticas futuras de la institución.	Toma decisiones de complejidad media sobre la base de sus conocimientos, de los productos o servicios de la unidad o proceso organizacional, y de la experiencia previa.	Toma decisiones de complejidad baja, las situaciones que se presentan permiten comparar patrones de hechos ocurridos con anterioridad.
Manejo de recursos financieros	Planifica y aprueba el presupuesto anual de una institución o de un proyecto a largo plazo. Incluye gestionar el financiamiento necesario.	Prepara y maneja el presupuesto de un proyecto a corto plazo .	Utiliza dinero de caja chica para adquirir suministros de oficina y lleva un registro de los gastos.
Manejo de recursos materiales	Evalúa los contratos de provisión de recursos materiales para la institución.	Determina las necesidades de recursos materiales de la institución y controla el uso de los mismos.	Provee y maneja recursos materiales para las distintas unidades o procesos organizacionales, así como para determinados eventos.
Mantenimiento de equipos	Implementa programas de mantenimiento preventivo y correctivo. Determina el tipo de mantenimiento que requieren los equipos informáticos, maquinarias y otros de las unidades o procesos organizacionales.	Depura y actualiza el software de los equipos informáticos. Incluye despejar las partes móviles de los equipos informáticos, maquinarias y otros.	Realiza la limpieza de equipos computarizados, fotocopiadoras y otros equipos.
Monitoreo y control	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.	Monitorea el progreso de los planes y proyectos de la unidad administrativa y asegura el cumplimiento de los mismos.	Analiza y corrige documentos.
Operación y control	Controla la operación de los sistemas informáticos implementados en la institución. Establece ajustes a las fallas que presenten los sistemas.	Opera los sistemas informáticos, redes y otros e implementa los ajustes para solucionar fallas en la operación de los mismos.	Ajusta los controles de una máquina copiadora para lograr fotocopias de menor tamaño.
Organización de la información	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.	Clasifica y captura información técnica para consolidarlos.	Clasifica documentos para su registro.
Organización de sistemas	Diseña o rediseña la estructura, los procesos organizacionales y las atribuciones y responsabilidades de los puestos de trabajo.	Diseña o rediseña los procesos de elaboración de los productos o servicios que generan las unidades organizacionales.	Identifica el flujo de trabajo. Propone cambios para agilizar las actividades laborales.

Orientación / asesoramiento	Asesora a las autoridades de la institución en materia de su competencia, generando políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertadas.	Ofrece guías a equipos de trabajo para el desarrollo de planes, programas y otros.	Orienta a un compañero en la forma de realizar ciertas actividades de complejidad baja.
Pensamiento analítico	Realiza análisis extremadamente complejos, organizando y secuenciando un problema o situación, estableciendo causas de hecho, o varias consecuencias de acción. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos.	Establece relaciones causales sencillas para descomponer los problemas o situaciones en partes. Identifica los pros y los contras de las decisiones. Analiza información sencilla.	Realiza una lista de asuntos a tratar asignando un orden o prioridad determinados. Establece prioridades en las actividades que realiza.
Pensamiento conceptual	Desarrolla conceptos nuevos para solucionar conflictos o para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros. Hace que las situaciones o ideas complejas estén claras, sean simples y comprensibles. Integra ideas, datos clave y observaciones, presentándolos en forma clara y útil.	Analiza situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta los conceptos o principios adquiridos para solucionar problemas en la ejecución de programas, proyectos y otros.	Utiliza conceptos básicos, sentido común y la experiencias vividas en la solución de problemas inherentes al desarrollo de las actividades del puesto.
Pensamiento crítico	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.	Elabora reportes jurídicos, técnicos o administrativos aplicando el análisis y la lógica.	Discrimina y prioriza entre las actividades asignadas aplicando la lógica.
Pensamiento estratégico	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso/ proyecto y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas y otros.	Comprende los cambios del entorno y esta en la capacidad de proponer planes y programas de mejoramiento continuo.	Puede adecuarse a los cambios y participa en el desarrollo de planes y programas de mejoramiento continuo.
Percepción de sistemas y entorno	Identifica la manera en cómo un cambio de leyes o de situaciones distintas afectará a la organización.	Identifica situaciones que pueden alterar el desenvolvimiento normal de los colaboradores de una unidad o proceso organizacional. Implica la habilidad de observar y aprovechar los comportamientos de los colaboradores y compañeros.	Identifica cómo una discusión entre los miembros de un equipo de trabajo podría alterar el trabajo del día.
Planificación y gestión	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos de complejidad media, estableciendo estrategias de corto y mediano plazo, mecanismos de coordinación y control de la información.	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.
Recopilación de información	Pone en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información esencial de forma habitual (ejemplo reuniones informales periódicas). Analiza la información recopilada.	Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. (Obtiene información en periódicos, bases de datos, estudios técnicos etc.)	Busca información con un objetivo concreto a través de preguntas rutinarias.
Reparación	Repara los daños de maquinarias, equipos y otros, realizando una inspección previa.	Reemplaza las piezas deterioradas de maquinarias, equipos y otros	Ajusta las piezas sencillas de maquinarias, equipos y otros.
Selección de equipos	Identifica el equipo necesario que debe adquirir una institución para cumplir con los planes, programas y proyectos.	Escoge un nuevo programa informático para la automatización de ciertas actividades.	Selecciona los instrumentos necesarios para una reunión de trabajo.
IMPORTANTE	UNA VEZ INGRESADO LAS COMPETENCIAS QUE USTED REQUIERA VUELVA A LA PESTAÑA EVAL01 :		