



DC

Diccionario de Competencias

Diciembre 2020

Código: S5-GPE-01-04

Versión: 00

Herramienta de Gestión: “Diccionario de Competencias” DC

Fecha	Responsable	Visto y Sello
30/11/2020	Elaborado por: Carlo Fabrizzio Garmendia Wilson Jefe División Recursos Humanos	
30/11/2020	Revisado por: Rolando Nuñez Bueno Gerente Administración y Finanzas	
30/11/2020	Aprobado por: Edgar Julián Venero Pacheco Gerente General	

Control de Cambios		
Versión	Sección / Ítem	Descripción del cambio:
00		Nuevo
01		Salida en vivo para implementación de nueva estructura. Revisión profunda área por área.
02		
03		

Fecha	Nº Documento
20/12/2018	Acuerdo de la Sesión N° 620 – OD N° 03
30/11/2020	Resolución de Gerencia General G-124-2020

ÍNDICE

ÍNDICE	5
FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS	6
MISIÓN	6
VALORES ESTRATÉGICOS:	6
COMPETENCIAS ESTRATÉGICOS:	6
VISIÓN	7
ARQUITECTURA DE COMPETENCIAS	8
A. COMPETENCIAS CENTRALES TRANSVERSALES	9
A.01.- VOCACIÓN DE SERVICIO	9
A.02.- GESTIÓN POR PROCESOS	10
A.03.- ORIENTACIÓN A RESULTADOS	11
A.04.- INNOVACIÓN Y MEJORA CONTINUA	12
A.05.- TRABAJO EN EQUIPO	13
A.06.- COMPROMISO.....	14
A.07.- INTEGRIDAD	16
B. COMPETENCIAS FUNCIONALES TRANSVERSALES	17
B.01.- CAPACIDAD ANALÍTICA	17
B.02.- SUPERVISIÓN EFECTIVA.....	18
B.03.- CUMPLIMIENTO DE NORMAS	19
B.04.- EFICIENCIA	20
C. COMPETENCIAS DE LIDERAZGO (PARA LÍDERES)	21
C.01.- LIDERAZGO	21
C.02.- PENSAMIENTO ESTRATÉGICO.....	23

FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS

Misión

“Generar energía eléctrica aprovechando al máximo el potencial de los recursos energéticos de la región, logrando la satisfacción de nuestros clientes, brindando un entorno laboral atractivo a nuestros colaboradores y generando valor económico, social y ambiental”.

Reexpresada de forma resumida como:

**“Generar energía eléctrica optimizando los recursos,
logrando la satisfacción de nuestros clientes y colaboradores,
para crear valor económico, social y ambiental”.**

Valores estratégicos:

Los valores estratégicos que soportan la misión son::

Valor Corporativo Transversal: Excelencia en el Servicio.

Valor Corporativo Transversal: Compromiso.

Valor Corporativo Transversal: Integridad.

Valor Empresarial EGEMSA: Excelencia Operativa.

Competencias Estratégicas:

Las competencias estratégicas que soportan los valores son:

VALORES	COMPETENCIAS	TIPO DE COMPORTAMIENTO
Excelencia en el Servicio	Vocación de servicio Trabajo en equipo Liderazgo Pensamiento estratégico	Central Transversal Central Transversal De Liderazgo (Para líderes) De Liderazgo (Para líderes)
Compromiso	Compromiso.	Central Transversal
Integridad	Integridad.	Central Transversal
Excelencia Operativa	Eficiencia Cumplimiento de normas Supervisión efectiva Capacidad Analítica Gestión por procesos Orientación a resultados Innovación y mejora continua,	Funcional Transversal Funcional Transversal Funcional Transversal Funcional Transversal Central Transversal Central Transversal Central Transversal

Las competencias estratégicas se soportan en comportamientos estratégicos. Los cuales, cuando se llega a evidenciar que son costumbre o de uso cotidiano, pasan a formar parte de la Cultura Organizacional.

Los Comportamientos Estratégicos listados en el presente Diccionario de Competencias DC se refieren a competencias conductuales (actitudinales), las competencias funcionales técnicas específicas que

caracterizan o distinguen a cada gerencia, área o puesto de trabajo se encuentran en el Manual de Perfiles de Puestos MPP.

Visión

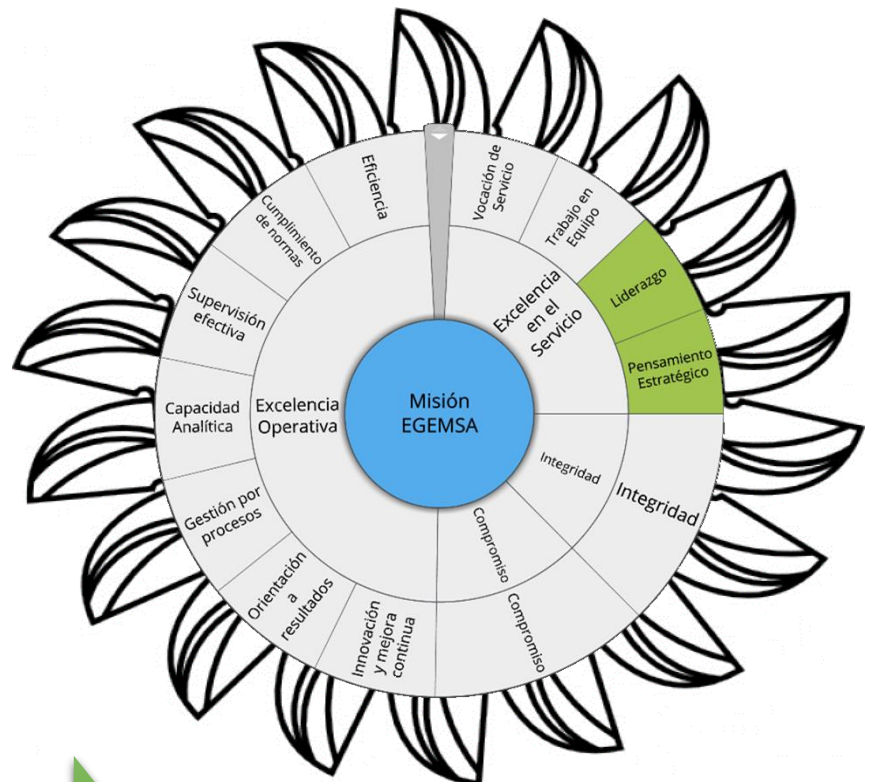
“Ser una empresa de generación eléctrica eficiente que contribuye con el desarrollo sostenible del país”.

Reexpresada de forma resumida como:

“Ser eficientes para contribuir al desarrollo sostenible del país”

Arquitectura de Competencias

Se desarrolló en el Taller de Competencias Estratégicas, ESAN – Noviembre 2019, en el cual se trabajó la representación gráfica de las competencias partiendo de la idea del Rodete de Plata que es la máxima condecoración al mérito y al honor que tiene EGEMSA:



Competencias Transversales Conductuales

Competencias Distintivas por Gerencia			
General, ADM y FNZ	Comercial	Proyectos	Operaciones
C1	C1	C1	C1
C2	C2	C2	C2
C3	C3	C3	C3
C4	C4	C4	C4
C5	C5	C5	C5

Competencias Funcionales

Manual de Organización y Funciones MOF.
 Manual de Perfiles de Puesto MPP

A. COMPETENCIAS CENTRALES TRANSVERSALES

A.01.- Vocación de servicio

Definición / Nivel	
	Entiende, administra y responde a las expectativas y necesidades de los clientes internos, externos y grupos de interés de la empresa. Busca ofrecer un servicio excepcional, siendo sensible y proactivo a las necesidades del cliente. Está atento a responder oportunamente y con efectividad, generando una relación de confianza. Está orientado a fortalecer una cultura de calidad de servicio en la empresa.
1	<p>ATIENDE LAS NECESIDADES DEL CLIENTE CON RESPUESTAS PRE-ESTABLECIDAS, Y CONTRIBUYE EN LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ejecuta acciones específicas y predeterminadas para la satisfacción de las demandas de los clientes internos o externos. • Conoce y pone en práctica las normas y procedimientos.
2	<p>ENTIENDE DE LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES INTERNOS O EXTERNOS Y BRINDA SOLUCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Escucha con atención y se cerciora de haber comprendido la necesidad del cliente interno o externo. • Muestra preocupación por resolver y satisfacer las necesidades de los clientes internos o externos. • Busca familiarizarse con los perfiles de clientes para brindar soluciones adecuadas a su necesidades.
3	<p>OFRECE SOLUCIONES PROCURANDO ATENDER LAS NECESIDADES DE SUS CLIENTES DE MANERA EFICAZ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recibe con interés y disposición a los clientes internos y externos, brindando un trato amable en todo momento. • Atiende con rapidez las necesidades de los clientes internos o externos ofreciendo respuestas adecuadas a su necesidades. • Hace seguimiento de las preguntas, problemas o quejas de los clientes internos o externos.
4	<p>SE ANTICIPA A LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES INTERNOS O EXTERNOS Y GRUPOS DE INTERÉS, PROPONIENDO ACCIONES DE MEJORA QUE PERMITAN INCREMENTAR SU SATISFACCIÓN CON LOS SERVICIOS BRINDADOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Propone soluciones diferenciadas en base al conocimiento de las necesidades de los clientes internos, externos y grupos de interés. • Siempre logra anticiparse las expectativas de los clientes internos o externos. • Brinda siempre la mejor alternativa de solución para dejar satisfecho al cliente interno y externo.
5	<p>PROMUEVE EN LOS EQUIPOS LA GENERACIÓN DE RELACIONES DURADERAS CON LOS CLIENTES BASADAS EN LA CONFIANZA, ESCUCHANDO E INTERPRETANDO SUS REALES NECESIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promueve en los equipos el enfoque en conocer y satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos, hasta su entera satisfacción. • Muestra una profunda comprensión de lo que es importante para los clientes y grupos de interés y las tendencias generales. • Pide retroalimentación constante a los clientes internos y externos y comparte los resultados con los equipos, identificando oportunidades de mejora.

A.02.- Gestión por procesos

<p>Definición / Nivel</p>	<p>Es la habilidad de coordinar las operaciones, el flujo de trabajo y los métodos operacionales que contribuyen en la transformación de las entradas a salidas. Los procesos deben ser entendidos por todos los colaboradores involucrados. Pretende reducir la variabilidad que se produce cuando prestan determinados servicios. Busca optimizar la utilización de recursos y mejorar la calidad de servicios y productos. Su fin es el desarrollo de un servicio pensado bajo altos estándares de calidad que el cliente pueda percibir como muy satisfactorios,</p>
<p>1</p>	<p>PARTICIPA COMO ACTOR DE LA OPERACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE ALGUN PROCESO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conoce, comprende y aplica los procedimientos relacionados a las actividades donde tiene responsabilidad de ejecución. • Conoce y comprende cuáles son sus funciones, cómo debe realizarlas y cuáles son los resultados que se esperan de su desempeño. • Mantiene informado a las partes con las que interactúa de los avances realizados así como de los inconvenientes a los que ha enfrentado durante la ejecución del proceso.
<p>2</p>	<p>ES RESPONSABLE DE ALGUN PROCESO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se preocupa de que la ejecución del proceso se realice de forma eficiente con el fin de materializarlo en un servicio de alta calidad para el cliente. • Comprende cómo puede contribuir para el incremento de la satisfacción del cliente interno y externo. • Aplica los sistemas de medida, notificación y control.
<p>3</p>	<p>ESTA CAPACITADO PARA PLANTEAR Y DESARROLLAR EL ENFOQUE POR PROCESO EN LA EMPRESA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entiende la cadena de valor y participa en la realización de mejoras. • Realiza revisiones periódicas de mejora del proceso de forma continua. • Utiliza las tecnologías de la información en la innovación de procesos.
<p>4</p>	<p>ESTA CAPACITADO PARA ASUMIR LA RESPONSABILIDAD SOBRE LOS PROCESOS Y ASEGURAR SU EFICACIA Y EFICIENCIA.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anticipa dificultades con las que puede encontrarse. • Se asegura que la documentación que sustenta los procesos incluyan estándares de eficiencia y eficacia, que todas sus responsables tengan muy bien delimitadas sus funciones y que se garantice la ejecución de un servicio que satisfaga sobresalientemente las expectativas de los clientes. • Comunica y coordina efectivamente con otras partes interesadas en el proceso, asegurándose que cada parte conoce y comprende cada paso del proceso.
<p>5</p>	<p>DIRIGE EL ENFOQUE POR PROCESO DE LA ORGANIZACIÓN COMO DUEÑO DE ALGUN MACROPROCESO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se ocupa que haya entendimiento, visibilidad y control de todos los procesos de la organización por parte de todos los participantes en cada uno de dichos procesos. • Busca definir necesidades comunes entre las áreas para el mejoramiento de los procesos. • Fija, controla y supervisa los objetivos de rendimiento para cada proceso de la organización basado en estándares de alto rendimiento.

A.03.- Orientación a resultados

<p>Definición / Nivel</p>	<p>Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para superar los obstáculos, respondiendo a las necesidades del cliente interno o externo, o para mejorar el desempeño de la empresa tomando en cuenta los aspectos económicos, sociales y ambientales.</p>
<p>1</p>	<p>ENTIENDE Y REALIZA LAS TAREAS Y RESPONSABILIDADES DE SU PUESTO DE TRABAJO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sigue las pautas que le asignen para alcanzar los objetivos planteados. • Cumple sus tareas, y utiliza las herramientas apropiadamente para cumplir con los objetivos asignados. • Requiere supervisión y seguimiento para cumplir con sus objetivos en los tiempos estipulados.
<p>2</p>	<p>CUMPLE CON LOS OBJETIVOS DE SU ÁREA DE TRABAJO Y/O PUESTO, ARTICULANDO SUS ACCIONES CON LOS RETOS DE LA EMPRESA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabaja en función a los objetivos y tiempos de ejecución estipulados. • Se preocupa por cumplir con sus actividades bajo los estándares estipulados. • Requiere supervisión para cumplir objetivos que requieran articular acciones con otras áreas.
<p>3</p>	<p>PLANIFICA ACCIONES PARA CUMPLIR OBJETIVOS Y REALIZA UN ADECUADO CONTROL DE SU PROPIO TRABAJO, EVALUA SUS PROCEDIMIENTOS Y EJECUTA ACCIONES CORRECTIVAS CUANDO OBSERVA QUE SE ESTA DESVIANDO DEL OBJETIVO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establece objetivos claros, concretos, articulados, medibles y alcanzables. • Planifica acciones a corto y mediano plazo para lograr alcanzar los objetivos. • Utiliza herramientas de control y seguimiento de objetivos. • Establece sus propias pautas para cumplir con los objetivos de su puesto de trabajo.
<p>4</p>	<p>TOMA DECISIONES RAPIDAS Y EFICACES, CONSIDERANDO LAS CIRCUNSTANCIAS Y EL IMPACTO QUE TENDRA EN SU AREA DE TRABAJO, PERMITIENDO SOLUCIONAR PROBLEMAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trata de optimizar su tiempo de respuesta tomar decisiones rápidas eficaces. • Prioriza el tiempo y las acciones, y redirecciona los esfuerzos cuando las circunstancias cambian, para asegurar los resultados más críticos. • Ejecuta soluciones con enfoque y adaptadas a la realidad de la empresa generando valor.
<p>5</p>	<p>ACTITUD FIRME Y PERSEVERANTE HACIA EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS LEVANTA OBSTACULOS Y EXCEDE LAS METAS PREVISTAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establece estrategias y ejecuta acciones orientadas a cumplir y exceder los objetivos fijados, que además generen valor y mayores beneficios para la empresa. • Es un referente en cuanto al cumplimiento de objetivos y resultados del equipo. Formula planes para alcanzarlos, asigna recursos y elimina obstáculos. • Planifica sus actividades a largo plazo, velando por equilibrar sus tiempos de planeación vs los resultados alcanzados. • Mejora la relación entre los resultados obtenidos y los recursos intervenidos en términos de calidad, costo.

A.04.- Innovación y Mejora Continua

Definición / Nivel	Actúa como un agente de cambio y mantiene un enfoque positivo. Se adapta a las circunstancias de manera efectiva y ajusta las prioridades y planes para nuevos eventos, tanto en el ambiente como en la organización. Identifica oportunidades para mejorar y muestra interés activo en las iniciativas e ideas nuevas.
1	<p>MANTIENE UNA BUENA ACTITUD Y SE ESFUERZA POR ADAPTARSE A LOS CAMBIOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acepta y asume con buena disposición las nuevas ideas y cambios que se le plantean. • Pide ayuda en relación a como puede innovar y mejorar su trabajo. • Adapta su forma de trabajo a los cambios propuesto por su área organizacional y brinda soporte a sus pares.
2	<p>IDENTIFICA Y PROPONE INNOVACIONES O INICIATIVAS DE MEJORA EN SU TRABAJO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se adapta y es proactivo frente a los cambios. • Identifica las nuevas habilidades que tiene que aprender y busca la manera de desarrollarlas. • Se involucra en iniciativas de innovación cada vez que se le pide y trabaja para llevarlas a cabo con éxito.
3	<p>SE ESFUERZA POR INNOVAR Y MEJORAR CONTINUAMENTE, EXPLORANDO NUEVAS PERSPECTIVAS, HACIENDO RECOMENDACIONES PARA EL TRABAJO DIARIO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se muestra proactivo en la innovación, aportando nuevas ideas para ayudar a mejorar la eficacia. • Se interesa por conocer y utilizar eficientemente nuevas tecnologías. • Promueve el cambio y apoya a sus compañeros de trabajo o de equipo en su implementación. • Genera nuevas soluciones para los clientes.
4	<p>LIDERA INICIATIVAS DE MEJORAS, PROPONIENDO PERSONAS CLAVE QUE PODRÍAN CONTRIBUIR A SU ÉXITO, A TRAVÉS DEL TRABAJO EN SINERGIA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anima al equipo a apoyar y participar en la implementación del cambio. • Comunica los beneficios del cambio en el equipo con el fin de fomentar una reacción positiva y propone soluciones que faciliten su implementación. • Identifica la necesidad de desarrollar nuevas habilidades en su equipo o en los de otras áreas, y ofrece apoyo en su proceso de aprendizaje. Presenta voluntariamente buenas prácticas para ser evaluadas y posteriormente ayuden a tal fin.
5	<p>CONSTRUYE UNA CULTURA DE INNOVACIÓN EN TODA LA ORGANIZACIÓN MEDIANTE LA PROMOCIÓN DE INICIATIVAS QUE APOYEN EFICAZMENTE LA MEJORA CONTINUA Y EL DESARROLLO EN EL TIEMPO.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifica las necesidades y oportunidades para el conjunto de cambios estratégicos en la cultura de la empresa, en la organización o en la manera de posicionar el negocio. • Promueve en los equipos la apertura hacia el cambio, mostrando los beneficios del mismo para los colaboradores y la empresa. • Promueve la generación de iniciativas dentro de su área y apoya su puesta en practica. • Garantiza la adopción de las buenas prácticas en la gestión del cambio y toma decisiones de calidad sobre las iniciativas propuestas.

A.05.- Trabajo en equipo

<p>Definición / Nivel</p>	<p>Capacidad de fomentar el compromiso y la colaboración entre los colaboradores hacia la búsqueda de objetivos comunes que agreguen valor al cliente, la sociedad y el país. Crea un ambiente que valora las opiniones individuales y anima a compartir información e ideas. Entrega poder a los demás para hacer el mejor trabajo posible.</p>
<p>1</p>	<p>CUMPLE CON LOS PROCESOS DE TRABAJO ESTABLECIDOS EN EL EQUIPO DE MANERA INDIVIDUAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabaja de forma individual las tareas encomendadas al equipo. • Enfoca su aporte solo en las actividades de su responsabilidad y demuestra interés en actividades a cargo de otros miembros del equipo. • Colabora con los integrantes de su área de trabajo y compañeros en general, cuando recibe instrucciones por parte de sus superiores.
<p>2</p>	<p>COLABORA DENTRO DE SU ÁREA PARA CUMPLIR LOS OBJETIVOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coopera con personas de su área de trabajo con el propósito de alcanzar los objetivos fijados. • Comparte información relevante y otros recursos con sus compañeros de equipo cuando se lo solicitan. • Cumple con los compromisos y si se encuentra con dificultades pide ayuda al equipo.
<p>3</p>	<p>COLABORA DENTRO DE SU AREA Y TRATA DE COMPRENDER A LOS OTROS, GENERANDO Y MANTENIENDO UN APROPIADO CLIMA DE TRABAJO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrolla estrategias colaborativas para cumplir los objetivos con la participación de todos los implicados. • Comparte información relevante y otros recursos con sus compañeros de equipo para alcanzar metas comunes. • Demuestra interés en apoyar a otros miembros del equipo para conseguir los objetivos grupales, aun cuando se traten de actividades que no estén bajo su directa responsabilidad. • Muestra voluntad por encontrar una solución constructiva ante un conflicto, teniendo en cuenta las opiniones de los demás.
<p>4</p>	<p>SUBORDINA LOS INTERESES PERSONALES A LOS OBJETIVOS GRUPALES, CON EL PROPÓSITO DE ALCANZAR LAS METAS ORGANIZACIONALES DE CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fomenta el compromiso de los integrantes de su equipo con los objetivos grupales. • Promueve un ambiente de colaboración con otras áreas, poniendo por delante de los objetivos individuales, los objetivos de la empresa o del equipo. • Identifica las áreas y colegas en las que impacta su trabajo y se preocupa por informar y recoger, de manera periódica, sus inquietudes y opiniones sobre las soluciones que propone.
<p>5</p>	<p>PROMUEVE EL INTERCAMBIO DE IDEAS Y ORIENTA EL TRABAJO DE COLABORADORES Y EQUIPOS A LA LOGRO DE LA ESTRATEGIA CORPORATIVA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fomenta el espíritu de colaboración en toda la organización con respeto a las diferencias. • Es un ejemplo de colaboración en toda la organización, y se destaca por comprender a los otros y generar y mantener un buen clima de trabajo. • Expresa satisfacción por los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo, y alienta a todos a trabajar del mismo modo.

A.06.- Compromiso

<p>Definición / Nivel</p>	<p>Sentir como propios los objetivos de la organización, superando obstáculos que interfieran con el logro de los mismos. Promover una gestión sostenible y responsable de las normas sociales, éticas y organizacionales en la realización de las actividades internas y externas. Sostener normas éticas y sociales aceptadas en las actividades relacionadas con el sector que incrementen el valor social y ambiental</p>
<p>1</p>	<p>ALCANZA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS QUE SE LE PLANTEAN PERO CON DIFICULTADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabaja orientado por los objetivos de la empresa, sin sentirse necesariamente identificado con ellos. • Apoya e instrumenta las directivas que recibe como parte de su quehacer diario en el trabajo, sin cuestionar ni adherir. • No transmite los objetivos ni intenta hacer partícipes a los demás de la visión de la organización.
<p>2</p>	<p>COMPRENDE Y SE COMPROMETE CON LOS OBJETIVOS QUE SE LE PAUTAN Y TRABAJA PARA EL LOGRO DE LOS MISMOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiene un buen nivel de desempeño y alcanzan los objetivos que se le encomiendan, esforzándose por mejorar continuamente, aportar ideas y soluciones, busca el feedback para establecer su nivel de desempeño. • Usualmente cumple con lo que se compromete.
<p>3</p>	<p>APOYA LAS DECISIONES ORGANIZACIONALES, COMPROMETIÉNDOSE CON EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DEL NEGOCIO Y LA BÚSQUEDA CONSTANTE DEL MEJORAMIENTO DEL COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN Y EL USUARIO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se hace responsable con las tareas y objetivos a su cargo y asume como propios los objetivos de la empresa. • Se mantiene motivado y motiva a sus compañeros para guiar su accionar según los objetivos planteados. • Tiene un buen nivel de desempeño y alcanza siempre los objetivos que se le pautan, esforzándose por mejorar continuamente y por participar y aportar ideas y soluciones superadoras. • Se identifica con el grupo al cual pertenece y se siente parte y responsable por el logro de los resultados que se esperan de él.
<p>4</p>	<p>SE SIENTE ORGULLOSO DE SER PARTE DE LA ORGANIZACIÓN Y ACTÚA CONSECUENTEMENTE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Define metas y diseña planes que promueven el desarrollo y crecimiento personal y profesional. • Se esfuerza por generar la adhesión y el compromiso de su equipo de trabajo, escuchando y respetando las ideas de los trabajadores a su cargo y haciendo que se sientan parte del logro. • Pone en práctica mecanismos de control con el fin de ir monitoreando el éxito de los objetivos y de implementar acciones correctivas oportunas. • Considera dentro de su campo de acción, el compromiso por el medioambiente y el respeto de las normas socioambientales del sector en el que se encuentra la organización.
<p>5</p>	<p>TRANSMITE A SUS PARES Y SUPERVISADOS LOS OBJETIVOS, Y LOS MOTIVA Y HACE PARTICIPES PARA GENERAR COMPROMISO E IDENTIFICACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es reconocido interna y externamente por cumplir siempre con sus compromisos personales y profesionales. • Apoya las decisiones organizacionales comprometidas con el logro de los objetivos del negocio y la búsqueda constante del mejoramiento de la calidad y la eficiencia • Diseña e instrumenta herramientas de seguimiento y control de las acciones planeadas a fin de controlar la marcha de sus procesos en pos del logro de los objetivos propuestos.

- Promueve y supervisa el cumplimiento de los planes de crecimiento y desarrollo de los colaboradores de las áreas a cargo.
- Compromete y motiva a sus pares y subordinados, el respeto por el medioambiente, la mejora continua y la generación de valor para los ciudadanos, clientes y para el país.

A.07.- Integridad

<p>Definición / Nivel</p>	<p>Es la capacidad de actuar basados en principios éticos, siendo consecuente con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y respetar la diversidad de creencias y opiniones. Implica estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos.</p>
<p>1</p>	<p>ACTÚA PRIORIZANDO LOS INTERESES PERSONALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • No suele expresar sus ideas o intenciones abiertamente. • Le cuesta admitir sus errores, trata de evadirlos para evitar las consecuencias personales. • Acomoda su accionar a la situación, sin importarle la forma correcta de actuar.
<p>2</p>	<p>DESAFÍA A OTROS A ACTUAR CON VALORES. SE MUESTRA HONESTO EN LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES. DA A TODOS UN TRATO EQUITATIVO.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es abierto y honesto en las relaciones laborales con los clientes internos y externos • Expresa claramente lo que piensa, sin ser ofensivo u opositorista. • No está dispuesto a cumplir órdenes que impliquen acciones que él considera que no son éticas. • Genera vínculos de confianza en su ámbito más cercano y cotidiano del trabajo.
<p>3</p>	<p>ESTABLECE RELACIONES LABORALES BASADAS EN EL RESPETO A LAS NORMAS Y LOS VALORES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es honesto en sus vínculos con los demás; expresa lo que siente, trata de no generar falsas expectativas y cumple lo que promete. • Informa con transparencia, brindando siempre información clara, completa y oportuna. • Induce a otros a actuar de acuerdo con valores y creencias. • Respeto la diversidad sin calificar o excluir a las personas por sus ideas, opiniones o creencias.
<p>4</p>	<p>TRABAJA SEGÚN SUS VALORES. SUPERVISA EL TRABAJO DE SUS EQUIPOS DE ACUERDO CON LOS OBJETIVOS, IDEAS Y EXPECTATIVAS QUE PREVIAMENTE LES HA EXPUESTO.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Expresa clara y abiertamente lo que piensa y siente, de manera positiva y tratando de acercar posiciones y de no generar rechazo pero siendo fiel a sus ideas y principios. • Sigue las reglas que se ajustan a su criterio ético, y no obedece a aquellas que no lo hacen. • Acepta planteos éticos de sus colaboradores y trata de incorporar sus sugerencias para mejorar el ambiente laboral. • Cuando se equivoca admite sus errores y actúa en consecuencia.
<p>5</p>	<p>DIRIGE AMBIENTES DE TRABAJO EN LOS QUE SE GUÍA POR PRINCIPIOS Y VALORES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es un referente en materia de integridad, tanto para sus colaboradores como para sus pares o superiores. • Acepta los riesgos o costos de su honestidad, ya sea en la relación con los clientes o el mercado, o con sus colaboradores. • Establece relaciones laborales o comerciales sobre la base de sus principios y el cumplimiento de los valores. • Difunde y vela por el cumplimiento de los objetivos, valores, principios y normativas de Egemsa.

B. COMPETENCIAS FUNCIONALES TRANSVERSALES

B.01.- Capacidad Analítica

Definición / Nivel	Capacidad para identificar, comprender y evaluar las diferentes variables inmersas dentro de una situación, identificando causas y relaciones que faciliten el manejo de situaciones, la resolución de problemas, y la toma de decisiones.
1	<p>RECONOCE LAS DISTINTAS VARIABLES QUE INTERVIENEN EN UNA SITUACIÓN O PROBLEMA DETERMINADO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Extrae datos específicos dentro de una situación o problema determinado. • Identifica causas y consecuencias directas en torno a una situación determinada.
2	<p>COMPRENDE Y EXPLICA DE MANERA LÓGICA SITUACIONES O PROBLEMAS SENCILLOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifica los datos relevantes en torno a una situación o problema determinado. • Analiza situaciones o problemas sencillos basándose en experiencias anteriores o situaciones similares. • Identifica causas y consecuencias indirectas de una situación o problema determinado.
3	<p>ANALIZA SITUACIONES DE MEDIANA COMPLEJIDAD:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analiza y sintetiza los datos y/o aspectos claves dentro de una situación o problema de mediana complejidad. • Visualiza las relaciones de causalidad entre las variables y los componentes de una situación o problema de mediana complejidad. • Establece soluciones prácticas basadas en el análisis de pro y contra realizado.
4	<p>ANALIZA CON FACILIDAD SITUACIONES COMPLEJAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analiza y sintetiza los datos y/o aspectos claves dentro de una situación o problema complejo. • Reconoce varias posibles causas de un hecho, o varias consecuencias de una acción o cadena de acontecimientos. • Interpreta la información haciéndola comprensible para otros • Realiza propuestas para prevenir los problemas y aprovechar las oportunidades
5	<p>ES HÁBIL ANALIZANDO SITUACIONES ALTAMENTE COMPLEJAS Y EXTRAPOLANDO SOLUCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es un referente por su capacidad para analizar situaciones y problemas de alta complejidad e-impacto, identificando vínculos causales complejos. • Genera planteamientos y propone soluciones con una alta diversidad de aplicabilidad, a partir del análisis realizado. • Extrapola soluciones para hacer frente a situaciones o problemas de mayor alcance, complejidad y naturaleza

B.02.- Supervisión efectiva

<p>Definición / Nivel</p>	<p>Habilidad para trabajar de manera armónica e interdependiente, distribuyendo actividades a desempeñar por distintas personas dentro y fuera de su área de trabajo con el fin de conseguir una meta común. Además, implica llevar un control y seguimiento de las diferentes actividades asignadas con el fin de lograr efectividad en las tareas.</p>
<p>1</p>	<p>EJECUTA LAS COORDINACIONES REALIZADAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumple con realizar las coordinaciones diseñadas para su tarea. • Apoya en la ejecución de las coordinaciones.
<p>2</p>	<p>FACILITA COORDINACIONES DENTRO DE SU EQUIPO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunica de manera clara la información necesaria para las coordinaciones. • Solicita apoyo cuando la situación lo amerita.
<p>3</p>	<p>REALIZA COORDINACIONES FUERA DE SU EQUIPO DE TRABAJO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entiende la necesidad de coordinación para mejorar la productividad de su equipo • Tiene disposición para trabajar de manera coordinada con otras áreas. • Solicita información, recursos, apoyo, etc. oportunamente. • Logra realizar seguimiento a diversas actividades que involucran a otras áreas.
<p>4</p>	<p>VINCULA DIFERENTES ACTIVIDADES Y RECURSOS A LA CONSECUCCIÓN DEL OBJETIVO COMÚN:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabaja de manera organizada y sincronizada con otras áreas hacia el logro de objetivos comunes. • Identifica la mejor manera de asignar los recursos a distintas tareas. • Realiza seguimiento y acompañamiento oportuno en la ejecución de las actividades.
<p>5</p>	<p>LOGRA TRABAJAR DE MANERA INTERDEPENDIENTE CON ACTORES EXTERNOS A LA ORGANIZACIÓN PARA CUMPLIR CON UN MISMO OBJETIVO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entiende y administra los eslabonamientos externos requeridos con los grupos de interés relevantes para que la entidad logre alcanzar sus objetivos. • Integra el trabajo de todos los actores orientándolo a la consecución de objetivos comunes. • Consigue los recursos, la información y demás requerimientos que necesita con efectividad. • Realiza un control efectivo y seguimiento oportuno de las actividades hasta el logro del objetivo.

B.03.- Cumplimiento de normas

<p>Definición / Nivel</p>	<p>Actitud de cumplir con las normas legales que rigen el funcionamiento de la empresa basado en el conocimiento, entendimiento e interpretación del marco jurídico. Demuestra capacidad de adaptar y administrar los procesos para que no interfieran con el cumplimiento de las normas, políticas, directivas de gestión y lineamientos establecidos y, en consecuencia, velar por la consecución de los resultados esperados. Su entendimiento del marco jurídico le permite aportes para su mejoramiento.</p>
<p>1</p>	<p>CONOCE LAS NORMAS Y REGLAS BASICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumple adecuadamente las normas básicas vinculadas a su trabajo. • Aplica las normas y procedimientos para evitar sanciones • Tiene dificultades para seguir normas y procedimientos de mayor complejidad, que por lo general involucran otras áreas de la empresa
<p>2</p>	<p>CONOCE Y CUMPLE LAS NORMAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conoce, cumple y respeta las normas aplicables a la empresa. • Entiende que las normas fueron fijadas con propósitos sustentados y que su aplicación es fundamental aunque no las comparta. • Conoce las sanciones asociadas al desacato de una norma. • Entiende que las normas no son flexibles frente a diferentes situaciones y que no pueden ser cambiadas u obviadas bajo ninguna circunstancia.
<p>3</p>	<p>DEMUESTRA COMPROMISO EN LA APLICACIÓN DE LAS NORMAS QUE RIGEN EN LA EMPRESA EN SU AREA PROFESIONAL:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asume el compromiso de cumplir con las normas aplicables al funcionamiento de la Corporación. • Insita a otros a cumplir con las normas • Demuestra que es un gusto trabajar con personal que siempre son responsables al cumplimiento de normas; felicitando e invitando de seguir cumpliendo las normas establecidas.
<p>4</p>	<p>VIVE Y COMPARTE LOS VALORES Y POLITICAS DE LA EMPRESA,</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capaz y entusiasta de colaborar con la organización en el cumplimiento de normas, demostrando seguridad en el cumplimiento de las mismas. • Demuestra sus valores al cumplir las normas durante la conducción de personas (si corresponde) y en el trato con compañeros. • Cumple las normas aun por sobre los intereses propios y de su área.
<p>5</p>	<p>ENTIENDE PROFUNDAMENTE E INTERPRETA EL MARCO JURIDICO INSTITUCIONAL Y ES GARANTE DE MANTENER ACTUALIZADA LA NORMATIVA INTERNA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Esta al día con las actualizaciones de leyes gubernamentales y de los sectores de economía y ambiente del estado • Esta en la capacidad de definir cambios pertinentes dentro de la norma corporativa interna de acuerdo a actualizaciones de normas y leyes externas que aplican a la organización. • Integra a diferentes áreas de la organización para debatir sobre los indicadores claros de medición de conocimientos de normativa en diferentes niveles.

B.04.- Eficiencia

Definición / Nivel	Estilo de trabajo orientado a la búsqueda de incrementar el desempeño de los procesos y métodos de trabajo en su área de responsabilidad y en la organización con un enfoque en el cliente y en la calidad. Logra alcanzar y superar los estándares de calidad de los procesos.
1	<p>SE PREOCUPA POR REALIZAR SU TRABAJO CON CALIDAD:</p> <ul style="list-style-type: none"> Realiza con cuidado y atención todo lo que está en su ámbito de acción asegurando los estándares de calidad establecidos. Presta atención y observa los pasos seguidos en los procesos analizándolos para proponer mejoras. Afianza el manejo de los procesos a su cargo y las herramientas de trabajo.
2	<p>ES CRITICO CON SU TRABAJO:</p> <ul style="list-style-type: none"> Revisa críticamente su accionar a fin de identificar oportunidades de mejora y propone cambios. Analiza sus actividades buscando la mejor forma de organizarse a fin de evitar situaciones críticas.
3	<p>SE INVOLUCRA CON LA MEJORA CONTINUA:</p> <ul style="list-style-type: none"> Se responsabiliza en efectuar mejoras continuas en los procesos y en la ejecución de las actividades a su cargo. Entiende la relación cliente-proveedor y busca participar en nuevos proyectos que impliquen mejoras en la Organización. Es consciente que la mejora continua en sus procesos aporta no solo a la eficiencia del trabajo sino a su crecimiento profesional.
4	<p>MONITOREA EL PROCESO DE MEJORA CONTINUA:</p> <ul style="list-style-type: none"> Se encuentra constantemente buscando formas de mejorar el enfoque y/o métodos de trabajo. Fomenta entre sus compañeros y/o dentro de su equipo, el desarrollo del sentido crítico con sus actividades, a fin de generar eficiencia en el trabajo. Establece puntos de control en sus actividades y las de su equipo a fin de evitar problemas y re-procesos.
5	<p>PRESENTA UN HABITO DE MEJORA CONTINUA EN SU ESTILO DE VIDA:</p> <ul style="list-style-type: none"> Es un referente de mejora continua en la organización. Se desempeña bajo lineamientos de superación, éxito y calidad irradiando a los equipos de trabajo un hábito de mejora continua en sus actividades. Plantea nuevas formas de desarrollar el trabajo basándose en la experiencia adquirida y su conocimiento de los procesos. Establece indicadores de medición para evaluar la efectividad de su trabajo y el de su equipo.

C. COMPETENCIAS DE LIDERAZGO (PARA LÍDERES)

C.01.- Liderazgo

Definición / Nivel	Orienta el trabajo de los equipos en función a los objetivos de la empresa. Reconoce las fortalezas de sus colaboradores y les brinda apoyo, asesoría y retroalimentación constante. Asimismo, entrena, motiva, gestiona el desempeño y lidera el proceso de enseñanza y aprendizaje de sus colaboradores.
1	<p>COMUNICA Y DELEGA RESPONSABILIDADES ADECUADAMENTE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Da a las personas instrucciones adecuadas, dejando razonablemente claras las necesidades y exigencias. • Delega explícitamente tareas rutinarias para poder dedicar tiempo a temas menos operativos • Comunica objetivos que el grupo acepta realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado.
2	<p>LOGRA QUE SUS COLABORADORES TENGAN EN CUENTA SUS SUGERENCIAS AL MOMENTO DE REALIZAR UNA TAREA, PROCURANDO MOTIVAR A LOS DEMÁS Y LLEVANDOLOS A LA ACCIÓN.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Logra interesar e inclinar favorablemente opiniones, decisiones o ideas a los demás. • Comparte proactivamente su experiencia con los demás y brinda su apoyo. • Transmite objetivos definidos, dejando claras las necesidades y exigencias al equipo, y asignando con base a ello, responsabilidades a sus integrantes.
3	<p>LIDERA UN EQUIPO DE TRABAJO Y ES FLEXIBLE EN SU ESTILO DE CONDUCCION, ADAPTÁNDOLO A LAS CARACTERÍSTICAS PARTICULARES DE LAS PERSONAS O EL GRUPO A SU CARGO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Define objetivos y fija metas que son aceptados por el equipo a cargo. • Delega responsabilidades en función al nivel de conocimientos y habilidades de los miembros del equipo. • Adapta su estilo de liderazgo, en función al nivel de conocimientos y habilidades del equipo
4	<p>DESARROLLA UN LIDERAZGO COLABORATIVO QUE PREDICA CON EL EJEMPLO Y OFRECE OPORTUNIDADES DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO A SU AREA Y EQUIPO DE TRABAJO, EXPLICANDO LA FORMA CORRECTA PARA REALIZAR UNA TAREA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adapta su estilo de liderazgo, en función al nivel de conocimientos y habilidades del equipo, así como los valores y principios de la empresa. • Identifica oportunidades de desarrollo de competencias, tanto para sí mismo como para los demás integrantes del equipo de trabajo a su cargo. • Mantiene reuniones planificadas con los miembros de su equipo sobre sus necesidades de desempeño y desarrollo, proporcionando retroalimentación y expresando confianza en la posibilidad de mejora. • Brinda oportunidad y espacio para que las personas desarrollen tareas que promuevan su desarrollo.
5	<p>INFLUYE DE MANERA POSITIVA EN SU EQUIPO, GENERANDO SINERGIA Y DESARROLLANDO SU POTENCIAL:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dirige en función de la Visión, Misión y objetivos de la organización, generando un ambiente de entusiasmo y compromiso profundo con las mismas. • Motiva y compromete a su equipo para el logro de los objetivos de la organización. • Mantiene una actitud proactiva hacia el aprendizaje continuo, la actualización permanente y la incorporación de nuevos conocimientos para sí mismo como para los demás integrantes

del equipo de trabajo a su cargo.

- Supervisa el cumplimiento de los planes de crecimiento y desarrollo de los colaboradores de las áreas a su cargo.

C.02.- Pensamiento Estratégico

Definición / Nivel	Participa en decisiones estratégicas. Diseña estrategias que generen oportunidades a su área de trabajo y/o la empresa para avanzar en el logro de sus objetivos. Asimismo, crea una visión o cuadros de posibilidades y las traduce en prioridades de corto y largo plazo.
1	<p>SE ENFOCA EN OBJETIVOS CONCRETOS DE CORTO PLAZO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elabora estrategias orientadas a alcanzar los objetivos de corto plazo • Comunica los objetivos y metas al equipo al equipo, asegurando su comprensión
2	<p>SE ASEGURA QUE LOS MIEMBROS DE SU EQUIPO TENGAN EN CUENTA LAS PRIORIDADES ESTRATÉGICAS CUANDO LLEVEN A CABO SUS TAREAS, ELABORA PLANES INDIVIDUALES Y DE EQUIPO (CON OBJETIVOS Y TÁCTICAS FACTIBLES) ALINEADOS CON LOS PLANES ESTRATÉGICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plantea metas y objetivos que debe alcanzar su área de trabajo en el mediano plazo de manera realista y concreta. • Cuida que los miembros de su equipo tenga la capacitación y herramientas necesarias para cumplir con sus tareas orientados al logro de los objetivos • Propone mejoras sobre aspectos relacionados con su área de trabajo para la mejor utilización de los recursos y fortalezas y la minimización de las debilidades.
3	<p>SE ANTICIPA A LOS CAMBIOS DEL ENTORNO Y ESTABLECE SU IMPACTO A CORTO Y MEDIANO PLAZO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de la empresa. • Realiza un análisis rápido de su entorno y de los factores que pueda afectar su gestión. • Identifica los factores de éxito para el logro de sus objetivos y los toma en consideración al trazar sus estrategias.
4	<p>DETECTA Y APROVECHA LAS OPORTUNIDADES DEL ENTORNO LOGRANDO BENEFICIOS PARA LA ORGANIZACION. ELABORA ESTRATEGIAS Y ANTICIPA ESCENARIOS DE CONTINGENCIAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realiza un análisis profundo sobre su entorno, posición y recursos. • Desarrolla e implementa estrategias para alcanzar los objetivos y/o metas propuestas de manera puntual. • Identifica los posibles puntos críticos en sus actividades a fin de plantear soluciones alternativas en el mediano y largo plazo.
5	<p>ENTIENDE E INTERPRETA LA SITUACION ACTUAL Y FUTURA DE LA EMPRESA LO CUAL LE PERMITE FIJAR SU VISIÓN, CONDUCIRLA COMO UN SISTEMA INTEGRAL PARA LOGRAR OBJETIVOS Y METAS RETADORAS, QUE SE REFLEJEN POSITIVAMENTE EN EL RESULTADO EMPRESARIAL:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entiende e interpreta profundamente las tendencias relevantes para la empresa lo que le permite proyectar escenarios posibles para el futuro. • Lidera el desarrollo de la visión y es capaz de conducir el proceso de planeamiento estratégico en la empresa. • Optimiza el uso de recursos y tiempos en la implementación de la estrategia empresarial.