



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Filosofía, Letras y ciencias de la Educación.

Escuela de Psicología Laboral y Organizacional.

TEMA:

“PROPUESTA DE UN MANUAL DE PLANES DE CARRERA EN CARGOS ADMINISTRATIVOS EN LA CARPINTERÍA CCIM”.

Trabajo de graduación previo a la

Obtención del título de

Psicólogo Laboral y Organizacional

Autor:

Edison Javier Ortiz Andrade. / Paúl Esteban Rivas Quezada.

Director:

María Isabel Arteaga Ortiz.

Cuenca – Ecuador

2011

DEDICATORIA

Orgullosamente dedico esta tesis a mí amada madre Pilar Quezada y a mi amado padre Kléber Rivas por estar siempre junto a mí apoyándome en mis decisiones y elecciones, con el objetivo de guiarme hacia el camino del bien. A mí hermano Pedro Rivas, y mi hermana Fernanda Rivas, por ser incondicionales en su apoyo frecuente. Además, dedico este trabajo a toda mi familia por ser un eje de felicidad en los días que Dios nos brinda. A mi querida prima Andrea Quezada por enseñarme a no desvanecer en momentos difíciles. Al mismo tiempo, dedico y agradezco por todo el apoyo a mi compañero de tesis, más que un compañero, un gran amigo Javier Ortiz; por compartir innumerables aspectos de nuestra vida universitaria, enfocándonos siempre a llegar a ser excelentes Psicólogos Laborales y Organizacionales.

DEDICATORIA

Con el mayor amor y agradecimiento dedico esta tesis a mis padres Edison y Flor María por el apoyo, sacrificio y comprensión que permitieron que estas palabras que escribo sean la culminación de una etapa llena de anhelos y el amanecer de otra de logros. A mi tía Melba Ortiz a quien no me alcanzará la vida para agradecerle por todo el amor y colaboración que me brindo. A toda mi familia por su calidez, apoyo y paciencia. A mi incondicional amigo Paúl Rivas a quien admiro por su franqueza y humildad.

La riqueza de un hombre no está en los suntuarios que puedas contar sino en las personas con quienes puedes contar.

AGRADECIMIENTOS

A Dios,	por ser el camino para encontrar la verdad.
A mis padres y hermanos	por demostrarme el cariño, el coraje, y brindarme fuerza ilimitada día a día. Ustedes son y serán siempre mi inspiración.
A mi tío Javier Polo	por demostrarme que cuando llegue a algo, no debo sentirte conforme, debo sentirme tranquilo.
A mi prima Andrea Quezada	por tu cariño, comprensión, y apoyo en todo momento.
A mi familia	por ser la fuente de energía, siempre serán mi luz en los momentos de gran claridad y oscuridad.
A Javier Ortiz y su familia	por acogerme y brindarme aires de generosidad en todo momento.
A la Psc Lab Valeria Hurtado	por brindarnos la apertura y flexibilidad de realizar un buen trabajo en tan distinguida empresa.
A mi directora	por todo el tiempo, paciencia y énfasis en realizar una buena labor.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por ser el motor interno que me empuja a la consecución de mis metas.

A mi Padre y Madre, por alumbrar la senda por la cual camino.

A mis tías y hermanas, por estar siempre dispuestas cuando las he necesitado.

A mi amigo Paúl Rivas y su familia, por sus valores y calidad humana de los cuales he gozado.

A Valeria Hurtado, por su ayuda, amistad y comprensión.

A Isabel Arteaga, por su paciencia, amistad y exigencias que pulieron el trabajo realizado.

INDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	I
AGRADECIMIENTOS.....	III
INDICE DE CONTENIDOS.....	V
INDICE DE ANEXOS.....	XI
RESUMEN.....	XII
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1.....	3
RECOPILAR DATOS BIBLIOGRÁFICOS DE LA EMPRESA.....	3
Introducción.....	3
1.1 Datos Históricos.....	4
Información Institucional.....	4
Capacidad.....	4
1.2 Datos Actuales.....	5
Marcas Asociadas.....	5
Calidad Colineal.....	7
El Sistema de Gestión de Calidad Iso 9001 en el Grupo Corporativo Colineal.....	9
Política de Calidad.....	9
Megatiendas.....	9
Productos.....	10
1.3 Plan estratégico.....	11
Misión.....	11
Visión.....	11
Valores.....	11
Indicadores Globales de Desempeño.....	11
Matriz de la Ideología Empresarial: Acciones de Adecuación.....	12
Organigrama.....	13
CAPÍTULO 2.....	14
PLANES DE CARRERA.....	14
Introducción.....	14
2.1 Concepto de Plan de Carrera.....	14
2.2 Objetivos del Plan de Carrera.....	16
2.3 Conclusión-.....	17

CAPÍTULO 3.....	18
ELABORAR UN MANUAL DE FUNCIONES BASADO EN COMPETENCIAS.....	18
Introducción.....	18
Descripción.....	19
3.1 ¿Qué es un manual?.....	19
¿Qué es una función?	19
3.2 ¿Qué es un manual de funciones?	19
¿Qué es un cargo o puesto?	20
¿Qué es el análisis del cargo o puesto?	21
Rango del puesto.	21
Profundidad del puesto.	22
¿Qué es la descripción del cargo o puesto?	22
Estructura del análisis de cargos.	22
Requisitos intelectuales	23
Requisitos físicos	23
Responsabilidades implícitas.	24
Condiciones de trabajo	24
Objetivos de la descripción y el análisis de cargos.	25
3.3 ¿Qué es una competencia?.....	26
3.4 Características de las competencias.	28
3.5 Tipos de competencias.	29
Importancia del Modelo de Competencias	31
¿Quién define las competencias?	32
Grados de competencia	32
Manual de funciones por competencias.....	34
Desarrollo del manual de funciones por competencias.(Ver anexo 1).	35
CAPÍTULO 4.....	36
LEVANTAR HERRAMIENTAS PARA OBTENER LOS PERFILES REALES.	36
Introducción.....	36
Descripción.....	37
4.1 ¿Qué es un perfil?	37
4.2 ¿Qué es un perfil real?	37
4.3 Tipos de herramientas de evaluación para obtener los perfiles reales.....	37
Observación	38
Entrevistas	38
Cuestionarios.	38
Bitácora del puesto.	38
Fichas de evaluación.....	39
Evaluación de desempeño.	39
Objetivos de la evaluación de desempeño.	39
¿Por qué evaluar el desempeño?	40

Evaluación de desempeño y sus relaciones.....	40
Gráfico 1.....	41
Relaciones de la evaluación de desempeño.....	41
Métodos para evaluar el desempeño.	42
Características	42
<i>Escalas graficas de calificación.....</i>	<i>42</i>
<i>Escalas mixtas.</i>	<i>42</i>
<i>Distribución forzada.....</i>	<i>42</i>
<i>Formas narrativas.</i>	<i>43</i>
Comportamiento.....	43
<i>Incidente crítico.....</i>	<i>43</i>
<i>Escala de observación de comportamiento</i>	<i>43</i>
Resultados.	44
<i>Mediciones de productividad.</i>	<i>44</i>
<i>Administración por objetivos.</i>	<i>44</i>
Gráfico 2.....	44
Ventajas y desventajas de los métodos presentados de evaluación.	44
Otros métodos de evaluación de desempeño.....	45
<i>Método de alternancia en la clasificación.....</i>	<i>45</i>
<i>Método de comparación en pares.</i>	<i>45</i>
Evaluación 180 y 360 grados.	45
<i>Evaluación de 360 grados</i>	<i>45</i>
Posibles evaluadores.....	46
<i>Evaluación de 180 grados</i>	<i>47</i>
Posibles evaluadores.....	47
Pasos de una evaluación de desempeño.....	48
4.4 Implementar herramientas para obtener perfiles reales. (Ver anexo 2).....	48
4.5 ¿Qué es un perfil ideal?	48
4.6 ¿Qué es un estudio comparativo?.....	49
¿Qué es estudio?	49
¿Qué es comparar?.....	49
¿Qué es un estudio comparativo?	49
4.7 Brechas entre lo real y lo ideal.	50
Resultados finales de la evaluación de desempeño. (Ver anexo 3).	50
CAPÍTULO 5.....	51
ELABORAR UN ORGANIGRAMA QUE ESTABLEZCA LAS RUTAS DE ASCENSO. .	51
Introducción.....	51
Desarrollo	52
5.1 ¿Qué es un organigrama?	52
Tipos de Organigrama	52
Organigramas Verticales	52

Gráfico 3.....	53
Organigrama Vertical	53
Organigramas Horizontales.....	53
Gráfico 4.....	54
Organigrama Horizontal.	54
Organigramas Circulares.	54
Gráfico 5.....	54
Organigramas Circulares	54
Organigramas Escalares.	55
Gráfico 6.....	55
Organigramas Escalares.....	55
5.2 Ruta de ascenso.....	55
¿Qué es una ruta?.....	55
¿Qué es una ruta de ascenso?	56
Carrera tradicional.	56
Carrera de red.....	57
Habilidades laterales.	57
Carrera dual.....	57
Descenso o democión.	58
Agentes libres (ser tu propio jefe).....	58
Métodos de planeación y desarrollo de carrera.	58
Consejo de expertos.....	58
Material de la empresa.....	59
Sistema de evaluación de desempeño aplicado al plan de carrera.	59
Talleres.	59
Planes de desarrollo personal (PDP).	59
Desarrollo de personas.	60
La rotación de puestos.	60
Puestos de asesoría.	60
Aprendizaje práctico.....	60
Asignación de comisiones.....	61
Participación en cursos y seminarios externos.....	61
Ejercicios de simulación.....	61
Estudio de casos.	61
Juegos de empresas.	61
Centros internos de desarrollo o in house developement centers.....	62
Coaching.....	62
Capacitación de vestíbulo.	62
Caja de trabajo.....	62
Capacitación por computadora.	63
Realidad virtual.....	63

Tutoría o mentoring	63
Mentoring inverso.	63
Asesoría a los trabajadores.	64
Lecturas guiadas	64
Capacitación fuera de la empresa. Actividades <i>outdoors</i> o fuera del ámbito laboral.	64
Codesarrollo.	64
Desarrollo de carrera.	65
Los centros de evaluación.	66
La proyección de las promociones.	66
La planificación de la sucesión.	66
Relaciones de la planificación de carrera profesional.	66
Análisis del puesto de trabajo.	66
Planificación de los recursos humanos.	67
Reclutamiento y selección.	67
Retribución.	67
Evaluación de rendimiento.	68
Formación y desarrollo.	68
La carrera y estructura organizativa.	68
Problemas en la carrera profesional.	69
Mesetas en la carrera profesional.	69
Obsolescencia de habilidades.	69
Orientación al personal.	69
La asesoría individual de carreras.	69
Los servicios de información para los colaboradores	70
5.3 Cuadro de beneficios basado en competencias. Aplicación del plan de carrera basado en un modelo por competencias. (Ver anexo 4).	70
5.4 ¿Qué es Empowerment?	71
¿Qué ofrece el Empowerment?	72
CAPÍTULO 6.....	74
DESARROLLAR UN CUADRO DE BENEFICIOS AL CUMPLIR CON EL PERFIL IDEAL.	74
Introducción.	74
Desarrollo	75
6.1 ¿Qué es desarrollo organizacional?.....	75
6.2 ¿Qué es un beneficio?.....	76
¿Cómo implementar un sistema de remuneraciones?	76
Distintos tipos de remuneraciones	77
6.3 Tipos de incentivos.	78
Incentivos a largo plazo.	78
Tipos de incentivos a Largo Plazo.....	79
Institución de un plan de incentivos.....	81

6.4 Remuneración por competencia.....	82
CAPÍTULO 7.....	83
CONCLUSIONES GENERALES.	83
ANEXOS.	85
Anexo 1.....	85
Desarrollo del manual de funciones por competencias.....	85
Anexo 2.....	195
Implementar herramientas para obtener perfiles reales.	195
IMPLEMENTAR HERRAMIENTAS PARA OBTENER PERFILES REALES.	196
Anexo 3.....	197
Resultados finales de la evaluación de desempeño	197
RESULTADOS FINALES DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	198
Anexo 4.....	199
Cuadro de beneficios basado en competencias. Aplicación del plan de carrera basado en un modelo por competencias.....	199
PLAN DE CARRERA BASADO EN UN MODELO POR COMPETENCIAS.....	200
BIBLIOGRAFÍA.	494

INDICE DE ANEXOS

Gráfico 1.....	41
Relaciones de la evaluación de desempeño.....	41
Gráfico 2.....	44
Ventajas y desventajas de los métodos presentados de evaluación.	44
Gráfico 3.....	53
Organigrama Vertical	53
Gráfico 4.....	54
Organigrama Horizontal.	54
Gráfico 5.....	54
Organigramas Verticales.....	54
Gráfico 6.....	55
Organigramas Escalares.....	55
Anexo 1.....	85
Desarrollo del manual de funciones por competencias.	85
Anexo 2.....	194
Implementar herramientas para obtener perfiles reales.	195
Anexo 3.....	197
Resultados finales de la evaluación de desempeño	197
Anexo 4.....	198
Cuadro de beneficios basado en competencias. Aplicación del plan de carrera basado en un modelo por competencias.....	199

RESUMEN

La motivación humana aplicada en el trabajo, es el principal factor que mueve a las empresas para alcanzar sus objetivos planteados. Dicha motivación brinda la energía impulsadora para generar que el personal pueda buscar, en un corto o largo plazo, un ascenso empresarial.

Actualmente, las empresas buscan mecanismos que generen resultados enfocados a que su personal sea eficiente en su trabajo. Sin embargo, existe un componente el cual brinda una ruta de cómo, cuándo, y porque el personal puede desarrollar competencias específicas en su centro de trabajo, que explícitamente está enfocado al motivo de esta investigación.

Investigación encaminada a crear una *“Propuesta sobre un Manual de Planes de Carrera en Cargos Administrativos en la Carpintería CCIM (Colineal)”*. Para llegar a la estructuración de esta propuesta se realizó un análisis técnico de varios factores que se requieren para obtener las piezas necesarias y poder armar el rompecabezas de cómo usted, puede ascender si ocupa un cargo administrativo en Colineal.

ABSTRACT

The main factor that drives companies to achieve their goals is human motivation for work. Such motivation provides the desire and the energy that generates personnel who search for business promotion, whether it is in a short or long term period.

Nowadays, companies look for mechanisms, focused on personnel efficiency, that generate positive results. Moreover, there is a component that shows how, when, and why employees can develop specific competencies in their work. This research is specifically focused on this aspect.

This investigation is centered on creating a “Proposal of a Manual for Career Plans in Management Positions in CCIM (Colineal) Carpentry”. In order to structure this proposal, a technical analysis of several factors, which are required to obtain the necessary pieces to build the puzzle on how to be promoted when occupying a management position in Colineal, was performed.

A cursive signature in purple ink, reading "Diana Lee Rodas".

Translated by,

Diana Lee Rodas

INTRODUCCIÓN

Las razones que motivaron la elección de este tema es por la razón que cuando se requiere contratar o reemplazar personas para cargos administrativos, estos pasan por un proceso riguroso de selección de personal. Una vez que se haya seleccionado a la persona más idónea para el puesto de trabajo, esta entra a un proceso de inducción para el cargo y sus relaciones. Sin embargo, después del proceso de inducción, no existe un sistema de plan de ascenso. En donde, el motivo de esta investigación se enfoca principalmente en realizar un análisis profundo de necesidades en cargos administrativos para implementar una propuesta de *planes de carrera*.

En la CARPINTERIA CCIM (Colineal) la implementación de un plan de carrera es indispensable por la aparición de nuevos cargos. En el cual, no existe una guía estructurada de rutas de ascenso y de desarrollo personal que permitan al empleado o al aspirante tener la certeza de su crecimiento organizacional., razón por la cual no se proponen metas a mediano-largo plazo.

Cuando un empleado tiene claro sus oportunidades de desarrollo comienza a experimentar compromisos en la empresa, lo cual le lleva a un trabajo eficiente y proactivo. El tener un plan de carrera bien estructurado repercute positivamente de manera total en una organización, ya que esta incide en distintos ámbitos como: Rotación de personal, ausentismo, motivación, y cumplimiento de objetivos.

Los planes de carrera están destinados a los trabajadores con más talento, habilidades y actitudes de compromiso organizacional. Las nuevas necesidades y aspiraciones de los empleados hacen necesario una previsión distinta: los planes de carrera permiten determinar qué persona es la apropiada para un ascenso, de qué forma puede progresar un departamento o incentivar el movimiento dentro de la propia organización sin necesidad de recurrir a profesionales externos.

Los objetivos de esta propuesta serán, primeramente recopilar todos datos bibliográficos sobre la situación actual de la empresa. Es decir, su historia, misión, visión, valores corporativos etc. Por consiguiente, se elaborará un manual de funciones de los cargos administrativos. Este manual de funciones estará basado en competencias. Luego de esto, se levantará herramientas para obtener los perfiles reales para así compararlos con los perfiles ideales. Una vez realizada la comparación, se elaborará un organigrama que establezca las rutas de ascenso y se desarrollará un cuadro de beneficios al cumplir el perfil ideal.

CAPÍTULO 1

RECOPILAR DATOS BIBLIOGRÁFICOS DE LA EMPRESA.

Introducción.

En Cuenca, ciudad con vocación artesanal, en la década de 1940 inicia los trabajos de carpintería el “maestro” Roberto Maldonado M. (padre), quien dedica toda su vida a la elaboración y talla de los más finos muebles de madera. Su taller será “la semilla” de lo que hoy es COLINEAL CORPORATION. En 1976, Roberto Maldonado Álvarez (hijo) junto a su amigo Iván Barros A. inician la transformación del taller de su padre y formación de una pequeña empresa de muebles, adquiriendo nuevos equipos y herramientas y dotándolo del personal calificado necesario para sustentar el crecimiento futuro, ayudado lógicamente por la gran aceptación y calidad de sus productos.

Su gran visión y decisión empresariales impulsan a COLINEAL a un crecimiento continuo y a trasponer fronteras, primero la de Cuenca y luego la del Ecuador. El pequeño taller de la década del 40 y la inicial pequeña industria, hoy son solo recuerdos. COLINEAL CORP. Es la empresa de muebles líder en el Ecuador. Sus productos de la más alta calidad de fabricación y diseño son el orgullo y satisfacción de exigentes clientes ecuatorianos y extranjeros.

De las manos de un artesano y las ideas firmes y dinámicas de su gestor, hoy es realidad el GRUPO CORPORATIVO COLINEAL, el cual se ha consolidado a través del tiempo creando... UNA HISTORIA PARA TODA LA VIDA.

(<http://www.colineal.com/trayectoria.html>)

1.1 Datos Históricos.

Información Institucional.

Desde sus inicios en el año 1977, el Sr. Roberto Maldonado se ha comprometido en la creación de muebles de impecable calidad que brindará satisfacción a su vida, no solamente para la gente que los adquiere si no también al equipo humano que los fabrica, vende y entrega.

Nuestro mayor compromiso es ofrecer exclusivos diseños con los más altos estándares de calidad, y precios accesibles en el mercado local, ya que tenemos control absoluto del proceso completo, desde la selección de la materia prima hasta la entrega a su hogar. Podemos asegurarle que todo lo que usted adquiere tiene la calidad e integridad que espera de Colineal.

(<http://www.colineal.com/acercade.html>)

Capacidad

La producción de Colineal ha crecido últimamente, hoy en día tenemos más de 400 diferentes tipos de muebles tal como dormitorios, comedores, salas y accesorios.

Además posee la más alta tecnología en maquinaria de control numérico ofreciendo una capacidad de producción mensual de cerca de 3000 muebles de madera, 1000 salas y 5000 sillas tapizadas. La producción puede fácilmente doblarse o triplicarse en caso de ser necesario.

A esto debemos mencionar que actualmente nuestras exportaciones son cerca del 25% del total de la producción las mismas que se incrementan día a día hacia países como Estados Unidos, Colombia, Panamá, Canadá, Perú, New Zealand, España gracias a la globalización del Mercado.

Siempre al pie de la excelencia en el campo respaldando sus productos. Nuestro equipo de ventas ofrece las mejores tendencias del Mercado.

(<http://www.colineal.com/acercade.html>)

1.2 Datos Actuales.

Marcas Asociadas

El Grupo Corporativo Colineal ha realizado alianzas estratégicas con proveedores internacionales tales como:

Zero Stress  (http://www.colineal.com/zerostress.html)	Laz Boy  Descripción de su funcionalidad: Las cosas han evolucionado desde que LAZBOY introdujo por primera vez el sillón en 1928. Durante las décadas siguientes, su línea de productos ha crecido hasta incluir una gran variedad de piezas y estilos, la marca LAZBOY se reconoce alrededor del mundo, pero a lo largo de su historia, un hecho se ha mantenido constante: el nombre de marca de LAZBOY es sinónimo de confort y calidad. (http://www.colineal.com/lazboy.html)

Simmons  Descripción de su funcionalidad: Tras 135 años de innovaciones tecnológicas, Simmons ha introducido al mercado ropa de cama, colchones, entre otros. Simmons se ha comprometido a ayudar a los consumidores a obtener una mejor calidad de sueño y apoya esta misión mediante la elaboración de colchones y accesorios para una rutina de sueño inteligente. (http://www.colineal.com/simmons.html)	Gautier  Descripción de su funcionalidad: Crear las condiciones necesarias para la expresión y la complementariedad de toda una cadena de oficios. Desde el diseño hasta la fabricación, desde la logística hasta la comercialización, cada cual aporta y confronta su visión con el conjunto del saber hacer de la empresa para ofrecerle productos y servicios que respondan a sus exigencias en todos los productos para el hogar. (http://www.colineal.com/lazboy.html)
Stanley Furniture  Descripción de su funcionalidad: Stanley Muebles Compañía se remonta a 1924 cuando Thomas B. Stanley, un joven granjero lechero-fundó esta empresa. Su visión era crear muebles de artesanía superior, con estilo y asequibilidad. Empezó transportando la mejor madera del noreste de los Estados Unidos a un pequeño pueblo en el oeste de Virginia, que después se denominaría Stanleytown donde trabajan artesanos altamente calificados. Hoy en día, son más de 1300 socios en la misión de llevar a Thomas Stanley como los muebles de	Lane Home Furnishings  Descripción de su funcionalidad: Lane, muebles para el hogar, es la fuente preeminente de espacios de entretenimiento en el hogar diseñados con toda la familia en mente. Como el mayor fabricante de muebles reclinables en el mundo, Lane puede ayudar a personalizar un espacio para satisfacer cualquier necesidad. (http://www.colineal.com/laninni.html)

fabricación de más alta calidad estadounidense. (http://www.colineal.com/stanley.html)	
Sierra Furniture CO.  Descripción de su funcionalidad: Sierra Muebles Compañía se compromete a proporcionar a sus clientes el mejor valor posible en los muebles y colchones, brindando la mayor satisfacción a sus clientes desde que entran a sus almacenes presentando excelentes opciones y precios sin competencia hasta cuando se dirigen a sus hogares. (http://www.colineal.com/sierra.html)	Spring Creek Furniture  Descripción de su funcionalidad: Spring Creek es una línea casual de muebles de madera maciza de Parawood, construido para durar y con alta calidad de diseño. La colección está diseñada para adaptarse a formas de vida ocupadas de hoy. Esta línea incluye impresionantes dormitorios, comedores y dormitorios juveniles. Todos los artículos están disponibles en finos acabados o no acabados. Spring Creek es una división de artesanía de Woodcraft Industries, Inc. (http://www.colineal.com/spring.html)

Calidad Colineal

El Grupo Corporativo Colineal en busca de satisfacer y superar las expectativas de sus clientes, emprendió un proceso de implementación del Sistema de Gestión de Calidad bajo los lineamientos de la norma internacional ISO 9001:2000 consiguiendo la certificación de la misma en el año 2002.

La versión 2000 de la norma ISO 9001 permite demostrar nuestro compromiso con la calidad y con nuestros clientes así como también el compromiso de mejora continua de nuestros

procesos y del sistema de calidad a través del personal competente y comprometido, proveedores calificados y una infraestructura adecuada.

Hemos logrado así formar una cadena de valor con la que podemos exceder las expectativas de nuestros clientes por medio de un producto de calidad y un servicio personalizado antes, durante y después de la venta.

(<http://www.colineal.com/calidadcolineal.html>)



El Sistema de Gestión de Calidad Iso 9001 en el Grupo Corporativo Colineal.

Para quienes hacemos Colineal es motivo de orgullo haber sido la primera empresa de la industria del mueble de Latinoamérica en certificar su Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2000, el cual es gestionado hacia la mejora buscando siempre la optimización de cada uno de los procesos incluidos en el diseño, el desarrollo, la manufactura y la comercialización de muebles de hogar, oficina y complementos.

El Grupo Corporativo Colineal, coherente con la cultura y filosofía de calidad con la que ha trabajado más de 30 años, ha optado el enfoque de la Gestión de Calidad, el cual proporciona bases sólidas que conducen al progreso permanente tanto de la organización como de sus colaboradores y del entorno en el cual se desarrolla.

(<http://www.colineal.com/calidadcolineal.html>)

Política de Calidad

“Fabricar y comercializar muebles para hogar y oficina, identificando los requisitos de nuestros clientes y enfocando nuestros procesos internos para satisfacer sus necesidades, con un compromiso de mejoramiento permanente que nos permita alcanzar nuestros objetivos estratégicos.”

(<http://www.colineal.com/calidadcolineal.html>)

Megatiendas

- Quito.	- Guayaquil.	- Loja.	- Ambato.
- Cuenca	- Riobamba.	- Portoviejo.	- Machala
- Lima.	- Manta	- Panamá	- Bogotá
- Miami			

Productos.

Colchones



Comedores



Dormitorios



Relax



Salas



Sillones auxiliares



Oficinas



Sofá camas



1.3 Plan estratégico

Misión

Satisfacer a nuestros clientes con muebles, accesorios y servicios de calidad.

Visión

Ser una marca reconocida en Ecuador e internacionalmente por la calidad de nuestros productos y servicios.

Valores

- Respetamos a las personas
- Actuamos con honestidad
- Innovamos constantemente

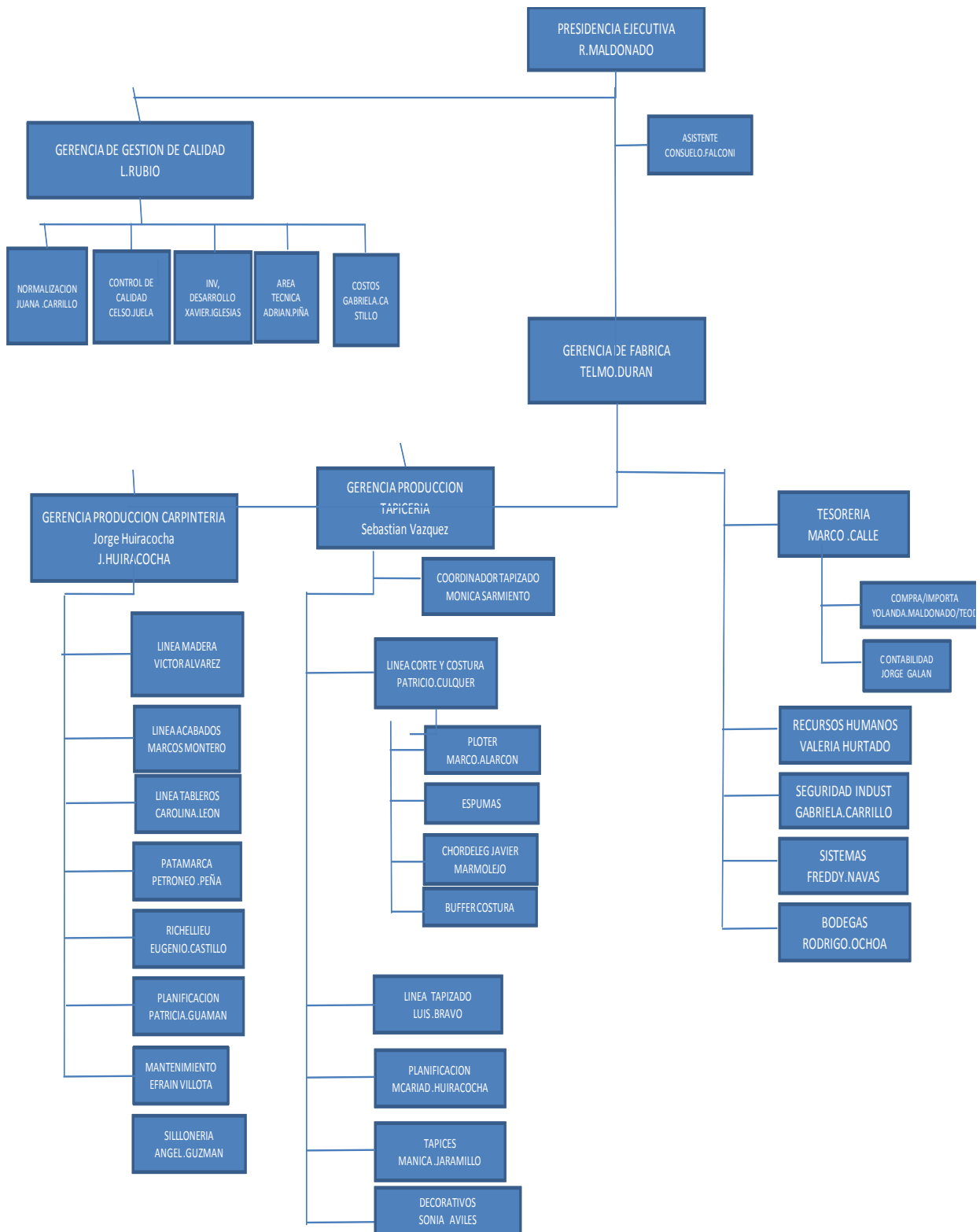
Indicadores Globales de Desempeño.

- Índice de satisfacción de los clientes
- Margen de utilidad sobre las ventas
- Utilidad neta por empleado
- Retorno sobre la inversión
- Participación en el mercado
- Ranking “Top of mind”
- Monto de ventas
- Índice de satisfacción de los empleados
- Evaluación de desempeño de los empleados

Matriz de la Ideología Empresarial: Acciones de Adecuación

POLÍTICAS Y PRÁCTICAS COHERENTES												CONTRADICCIONES				
VALORES COLINEAL	Seguimiento post-venta	Desarrollar políticas y prácticas de personal (VH, 5/Feb)	Definir, unificar y difundir los criterios de calidad del producto en toda la cadena (JL - LR, 15/Abr)	Modificar procedimiento de compras para incluir comunicación a Finanzas (PM, 5/Feb)	Prácticas desonestas no son toleradas	Damos la cara al cliente cuando tenemos problemas	Implementar un Código de Ética Colineal (SC, 5/Feb)	Desarrollar propuesta de proyecto social involucrando el personal (SC, 5/Feb)	Asistencia a ferias internacionales	Búsqueda e implementación de nuevas prácticas	Difundir la ideología de Colineal al personal (LCH, 15/Abr)	Actualizar el proceso de inducción para incluir la ideología revisada (VH, 15/Abr)	No siempre damos oportunidad de ascensión al personal interno	Falta de comunicación de las decisiones tomadas	Criterios de calidad no uniformes	Frecuentemente retrasamos pagos a proveedores
Respetamos a las personas	●	●	●	●		●		●			●	●	●	●	●	●
Actuamos con honestidad					●	●	●				●	●				
Innovamos constantemente									●	●	●	●				

Organigrama



CAPÍTULO 2

PLANES DE CARRERA.

Introducción.

Desde el comienzo de las civilizaciones, éstas estudiaban los cielos y creían que sus Dioses estaban fuera de aquí. Es el caso de los Incas que creían que el Sol era el Dios varón y la Luna era Dios hembra. Los mayas creían que cuatro seres divinos sostenían la bóveda del cielo. Los egipcios tenían Dioses para todos los contextos como por ejemplo Anubis Dios que presidía las momificaciones y era guardián de la ciudad, o Isis, Diosa que representa el trono. Los griegos también poseían dioses como Zeus, Dios del cielo, Hera, reina de los Dioses, o Poseidon, Dios de los océanos. Sin embargo, todas estas culturas pasadas tenían algo en común. Asumían reglas marcadas que debían seguir para el encuentro con los Dioses. Ellos marcaban que “camino”, “carrera” o “proyecto” deben fomentar para su encuentro con el ser supremo.

Tomando un ejemplo del mundo actual, este ha sufrido modificaciones en donde, ha cambiado radicalmente desde cuando los bienes se los empezaba a producir industrialmente. Hace no más de 100 años trabajos como la zapatería, alfarería, confección de textiles, carpintería eran nada más que simples talleres u trabajos de índole artesanal. Ahora, por el impacto abrupto de la globalización y la índole creciente de la competitiva mundial genera que el personal humano se capacite, potencialice para ser más eficiente en el mundo laboral. Es aquí, donde Recursos Humanos de las empresas ponen hincapié en elaborar un camino, un proyecto, una guía para que la persona crezca en su puesto y en la organización. Este camino se lo conoce como “plan de carrera”.

2.1 Concepto de Plan de Carrera.

Como las organizaciones tienen vida, están tienen una estructura organizacional. La estructura organizacional “es la distribución formal de los empleos dentro de una organización. Cuando los gerentes desarrollan o cambian la estructura, participan en el diseño organizacional, proceso que involucra decisiones sobre seis elementos clave: especialización del trabajo,

departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y descentralización, y formalización” (ROBBINS STEPHEN Y COULTER MARY. Administración. México 2005. Pág. 234 Editorial Pearson Educación.)

Wayne y Noe definen al Plan de Carrera como un “Proceso continuo por el cual un individuo establece sus metas de carrera e identifica los medios para lograrlas. El fundamento de la planeación de carrera es conocerse a uno mismo. El enfoque principal debe relacionar las metas y las habilidades personales con las oportunidades que estén realmente disponibles”. (WAYNE R., MONDY Y NOE, ROBERT M. *Administración de Recursos Humanos* México 2005. Pág. 226 Editorial Pearson Educación.) “La planeación de carreras individuales y organizacionales no son independientes ni distintas. Las personas que no pueden realizar sus aspiraciones de carrera en la organización dejarán la empresa en algún momento” (Pág. 226).

Uno de los conceptos más ideales para definir sobre lo que es un plan de carrera es lo que habla Dessler Gary en su libro *Administración de Recursos Humanos*. Dessler Gary define que una carrera son “Los puestos de trabajo que una persona ha ocupado durante muchos años” (DESSLER GARY. *Administración de recursos humanos*. Decimoprimer edición. México 2009 Pág. 378 –, Editorial Pearson Education). Una vez entendido lo que es una carrera, Dessler Gary plantea que la Administración de carrera “Es un proceso que permite que los empleados entiendan y desarrollen mejor sus habilidades e intereses de carrera, así como para que utilicen esas habilidades e intereses de manera más eficaz, tanto dentro de la empresa como cuando salen de esta” (Pág. 378).

“El desarrollo de carrera abarca una serie de actividades que se llevan a cabo durante toda la vida (por ejemplo, talleres) que estas contribuyen a la exploración, el establecimiento, el éxito y la realización de la carrera de una persona.” (Pág. 378). Sin embargo, la planeación de carrera va más allá.

La planeación de carrera “es el proceso deliberado mediante el cual un individuo adquiere conciencia de sus habilidades, intereses, conocimientos, motivaciones, y otras características personales; obtiene información sobre las oportunidades y opciones; identifica metas relacionadas con la carrera, y establece planes de acción para alcanzar esas metas específicas” (Pág. 378). La carrera profesional está compuesta por las tareas y puestos que desempeña el

individuo durante su periodo laboral. Se debe tener en cuenta que la planeación de carrera es un proceso estrictamente racional.

El concepto de planificación de carrera dentro de una empresa es una práctica que motiva al personal a permanecer en ella, cuando esta práctica se realiza sistemáticamente se muestra la política de promociones como una realidad que permitirá al individuo transitar un camino desde el puesto actual hacia otros de mayor categoría y de mayor responsabilidad, la planificación y desarrollo de carrera se presenta entonces como una oportunidad para ganar el compromiso de los empleados al darles la facilidad de tener una carrera satisfactoria y exitosa.

2.2 Objetivos del Plan de Carrera

- *“Incrementar la satisfacción de los miembros de la empresa a medida que avanza su trayectoria profesional:* Incrementar la complacencia de la persona que ocupa el cargo con incentivos, motivaciones o caminos de carrera que puede seguir en la empresa”.(http://www.iese.edu/es/files/Plan%20de%20carrera_tcm5-13996.pdf)
- *“Retener el personal con talento:* Es verificar las personas que poseen talento en lo que realizan, y como se los puede promover para mejorar habilidades tanto personales como del puesto de trabajo.
- *Gestionar movilidad del Recurso Humano:* Promover la rotación de la persona en diferentes puestos, para que el trabajo no sea rutinario, y en sí, conozca y tenga conciencia organizacional de los diferentes rangos a los que puede ser promovido.
- *Propiciar la motivación del personal:* Por la rotación de puestos, generar estimulación para ascender y generar que las personas ambicionen más en la empresa.
- *Fortalecer la cultura y clima organizacional:* Por medio del plan de carrera, fomentar un clima y cultura laboral estable en la empresa, y generar estabilidad entre sus diferentes componentes.

- *Crear y mantener la imagen externa de la compañía.:* Generar por medio de los planes de carrera, un conocimiento de la empresa para que conozca la gente externa, que en la compañía, es un buen lugar para trabajar”. (<http://www.listindiario.com/economia-and-negocios/2010/4/18/138902/Los-planes-de-carrera-y-de-sucesion-en-empresas>).

2.3 Conclusión-

El desarrollo de Planes de Carrera supone un esfuerzo conjunto de la organización y de cada individuo, orientado a la consolidación del historial profesional mediante la elección de una determinada trayectoria profesional. De este modo, se busca aunar necesidades de la empresa con los Puntos Fuertes, Debilidades, Intereses, Motivaciones, etc. de los empleados.

CAPÍTULO 3

ELABORAR UN MANUAL DE FUNCIONES BASADO EN COMPETENCIAS.

Introducción.

Desde los tiempos antiguos, cuando una criatura que estaba en continua evolución, y que después de varios siglos se lo catalogo según Aristóteles como un “animal racional”, ya generaba algo diferente en el planeta Tierra.

La aparición de este animal racional o que se le conoce actualmente como hombre”, es el primer paso para que se produzca algo magnifico en épocas pasadas y en la actualidad. Es el pensamiento y en los tiempos remotos lo utilizo en cosas básicas como en la creación de armas sencillas de piedra o metal, utensilios de alfarería, etc. Sin embargo, el pensamiento tendría una función más importante que generaría que el hombre produzca un desarrollo magnifico del cerebro. Era la comunicación, que en un principio fue básica en donde los hombres se comunicaban mediante sonidos y gestos, de los cuales lograban en una parte transmitir lo que querían. Esta comunicación fue evolucionando a lo largo de miles de años, y todo este tiempo evolutivo se formo algo que nos mueve y nos permite ya no solo sobrevivir en el medio, sino nos permite vivir en diferentes contextos que se presente. Es el lenguaje.

Este es el factor principal para que el famoso hombre ya no actúe de forma individualista, es por ello que el hombre aprendió a trabajar en conjunto. Sin embargo, el avance del hombre lleva a que el origen de este se explique mediante dos teorías. La teoría creacionista como la teoría evolucionista. La primera supone que todo es creado por un ser supremo. La segunda tiene la convicción de que todo es producto del perfeccionamiento de las especies. Sin embargo, estas dos tienen un aspecto en común. Que la vida está conformada por fases, dichas fases como nacer, crecer, reproducirse o madurar, y morir. Lo más fácil de este proceso secuencial seria morir, lo difícil nacer, lo complicado crecer, pero aun lo más dificultoso, y más arduo es madurar. Solo los más fuertes consiguen esto. Este proceso que se da en los seres vivos, también se da en las empresas, en su ciclo de vida. El ciclo de vida está comprendido de varios aspectos como obstáculos, retos, competencias, procesos, *funciones*,

etc. Este último, es el principal factor para que los cargos y/o sus ocupantes marchen de una manera adecuada.

Descripción.

3.1 ¿Qué es un manual?

El manual es “aquel libro que recoge lo esencial, básico y elemental de una determinada materia, como puede ser el caso de las matemáticas, la historia, la geografía, en términos estrictamente académicos”. (<http://www.definicionabc.com/general/manual.php>) El manual consiste en la descripción general o específica de algo en concreto. El término manual representa un “libro o cuaderno que sirve para hacer apuntamientos”. (http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=manual).

¿Qué es una función?

Una función se refiere a la actividad o al conjunto de actividades que pueden desempeñar uno o varios elementos a la vez, obviamente de manera complementaria, en orden a la consecución de un objetivo definido”. (<http://www.definicionabc.com/general/funcion.php>). La función es “tarea que corresponde realizar a una institución o entidad, o a sus órganos o personas”. (http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=cultura).

3.2 ¿Qué es un manual de funciones?

El manual de funciones es “como un cuerpo sistemático que indica las funciones y actividades a ser cumplidas por los miembros de la Organización y la forma en que las mismas deberán ser realizadas ya sea, conjunta o separadamente.

Específicamente, el Manual de Organización, es la versión detallada de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos de trabajo que componen la estructura de la Organización”.

(<http://www.dgr.lapampa.gov.ar/institucional/pdf/MANUAL%20DE%20FUNCIONES.pdf>)

El manual de funciones también se lo conoce como “contenido del puesto”. El contenido del puesto “se refiere a las actividades que exige el puesto. Según el análisis de puesto específico que se utilice, esta descripción puede tener un alcance amplio o estrecho”. (IVANCEVICH John M, KONOPASKE Robert, MATTESON Michael T, *Comportamiento organizacional*. Séptima Edición. México 2006 Pág. 178, Editorial McGraw-Hill Interamericana).

El propósito del Manual de funciones que se va a construir, el cual está basado en competencias es cultivar a los miembros de cargos administrativos sobre los diversos aspectos mencionados anteriormente, encaminando a minimizar el desconocimiento de las obligaciones de cada cargo.

¿Qué es un cargo o puesto?

Las funciones no vuelan en el aire sin destino alguno, ni tampoco nadan en aguas sin delimitación. Las funciones para que se cumplan tal como cual, están enroladas a un marco legal creado en las empresas. Este aspecto se lo conoce como *cargos*. Tanto las funciones como los cargos son dos aspectos que están muy bien interrelacionados entre sí. Un cargo no puede existir sino hay funciones. Y las funciones no tienen su funcionalidad sino tienen un cargo.

El cargo es el parámetro que determina la obligación que tiene que cumplir una o más personas para llevar a cabo su función esencial. Según el Diccionario de la Lengua Española el cargo es “dignidad, empleo, oficio” “obligación de hacer o cumplir algo” (REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, *Diccionario de LA Lengua Española, Vigésima Segunda Edición, 2001*, Pág. 454, Editorial Espasa Calpe S.A).

Un cargo “constituye una unidad de la organización y consiste en un conjunto de deberes que lo separan y distinguen de los demás cargo. La posición del cargo en el organigrama define su nivel jerárquico, la subordinación, los subordinados y el departamento o división donde está situado”. (CHIAVENATO Idalberto *Administración de recursos humanos*, Quinta Edición, Colombia 2000 Pág. 292, Editorial Nomos S.A).

Además, este parámetro de obligaciones varía su título dependiendo la empresa. Es decir, en ciertas empresas lo llaman cargos, en otras le llaman responsabilidades. Sin embargo un término actual que se maneja es la expresión “puestos”.

Un puesto “consiste en un conjunto de tareas que se deben llevar a cabo para que una organización logre sus metas”. (MONDY Wayne, NOE Robert. *Administración de recursos humanos*. Novena Edición. México 2005 Pág. 86, Editorial Pearson Education). Un puesto es un engranaje de la organización que tiene definida su función especial y que esta pieza se acopla a otras para lograr un objetivo específico. El puesto de trabajo se lo define previamente un análisis total de su función a cumplir para que la organización salga adelante. El puesto de trabajo está representado e íntimamente ligado a la posición de trabajo. Una posición “es el conjunto de tareas y responsabilidades que desempeña una persona; existe una posición para cada persona en una organización”. (MONDY Wayne, NOE Robert. *Administración de recursos humanos*. Novena Edición. México 2005 Pág. 86 –, Editorial Pearson Education).

¿Qué es el análisis del cargo o puesto?

El Análisis de puestos “es la técnica que deben cumplir las personas que desempeñan un cargo, sus habilidades y condiciones que se exige de la persona para que se desenvuelva en forma satisfactoria, los niveles y tipos de responsabilidades propias del cargo y las condiciones bajo las cuales debe desarrollarse el trabajo”. (RIVERA SOLER, Ricardo, *Estructura y elaboración de pruebas para selección de personal*, México 2005 Pág. 45, Editorial Limusa S.A de C.V).

El Análisis de cargo o puesto permite constituir los requisitos que debe cumplir una persona para ejecutar las funciones del puesto. El análisis de puesto “es el proceso sistemático que consiste en determinar las habilidades, deberes, y conocimientos requeridos para desempeñar trabajos específicos en una organización”. (MONDY Wayne, NOE Robert. *Administración de recursos humanos*. Novena Edición. México 2005 Pág. 86, Editorial Pearson Education).

Rango del puesto.

Es la “cantidad de operaciones que realiza quien ocupa un puesto para cumplir con una tarea”. (IVANCEVICH John M, KONOPASKE Robert, MATTESON Michael T, *Comportamiento*

organizacional. Séptima Edición. México 2006 Pág. 181, Editorial McGraw-Hill Interamericana).

Profundidad del puesto.

Es la “cantidad de control de un individuo para alterar o influir en el puesto y el entorno”. (IVANCEVICH John M, KONOPASKE Robert, MATTESON Michael T, *Comportamiento organizacional*. Séptima Edición. México 2006 Pág. 181, Editorial McGraw-Hill Interamericana).

¿Qué es la descripción del cargo o puesto?

La Descripción de cargo o puesto es el registro documentado de las actividades del cargo en donde se detallan todas las características del mismo. La Descripción cargo o puesto “es un documento que proporciona información con respecto a las tareas, deberes y responsabilidades del puesto”. (MONDY Wayne, NOE Robert. *Administración de recursos humanos*. Novena Edición. México 2005 Pág. 87, Editorial Pearson Education).

Estructura del análisis de cargos.

Como se ha señalado anteriormente, “la descripción de cargos es una simple exposición de las tareas o funciones que desempeña el ocupante de un cargo, en tanto que el análisis de cargos es una verificación comparativa de las exigencias (requisitos) que dichas tareas o funciones imponen al ocupante”. (CHIAVENATO Idalberto *Administración de recursos humanos*, Quinta Edición, Colombia 2000 Pág. 334, Editorial Nomos S.A).

Cuando se presenta el análisis de cargos se deben tener en cuenta requisitos esenciales. Estas exigencias deben ser aplicadas para todos los cargos de la organización. Los requisitos son:

1. Requisitos intelectuales.
2. Requisitos físicos.
3. Responsabilidades implícitas.
4. Condiciones de trabajo.

Requisitos intelectuales

“Tienen que ver con las exigencias del cargo en lo referente a los requisitos intelectuales que el empleado debe poseer para desempeñar el cargo de manera adecuada. Entre los requisitos intelectuales están los siguientes factores de especificaciones:

1. Instrucción básica.
2. Experiencia básica.
3. Adaptabilidad al cargo.
4. Iniciativa necesaria.
5. Aptitudes necesarias”.

Fuente: (CHIAVENATO Idalberto *Administración de recursos humanos*, Quinta Edición, Colombia 2000 Pág. 335, Editorial Nomos S.A).

Requisitos físicos

“Tienen que ver con la cantidad y la continuidad de energía y de esfuerzos físico y mental requeridos, y la fatiga provocada, así como con la constitución física que necesita el empleado para desempeñar el cargo adecuadamente. Entre los requisitos físicos se encuentran los siguientes factores de especificaciones:

1. Esfuerzo físico necesario.
2. Capacidad visual.
3. Destreza o habilidad.
4. Constitución física necesaria”.

Fuente: (CHIAVENATO Idalberto *Administración de recursos humanos*, Quinta Edición, Colombia 2000 Pág. 335, Editorial Nomos S.A).

Responsabilidades implícitas.

“Se refieren a la responsabilidad que tiene el ocupante del cargo – además del trabajo normal y de sus funciones – por la supervisión directa o indirecta del trabajo de sus subordinados, por el material, por las herramientas o equipo que utiliza, por el patrimonio de la empresa, el dinero, los títulos valores o documentos, las pérdidas o ganancias de la empresa, los contactos internos

o externos y la información confidencial.

En consecuencia, debe responsabilizarse por:

1. Supervisión de personal
2. Material, herramientas o equipo.
3. Dinero, títulos valores o documentos.
4. Contactos internos o externos.
5. Información confidencial”.

Fuente: (CHIAVENATO Idalberto *Administración de recursos humanos*, Quinta Edición, Colombia 2000 Pág. 335-336, Editorial Nomos S.A).

Condiciones de trabajo

“Se refieren a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo, y sus alrededores, que pueden hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgos, lo cual exige que el ocupante del cargo se adapte bien para mantener su productividad y rendimiento en sus funciones. Evalúan el grado de adaptación del elemento humano al ambiente y al equipo, y facilitan su desempeño. Comprenden los siguientes factores de especificaciones:

1. Ambiente de trabajo

2. Riesgos”.

Fuente: (CHIAVENATO Idalberto *Administración de recursos humanos*, Quinta Edición, Colombia 2000 Pág. 336, Editorial Nomos S.A).

Objetivos de la descripción y el análisis de cargos.

Los objetivos del análisis y descripción de cargos son:

1. “Ayudar a la elaboración de los anuncios, demarcación del mercado de mano de obra donde debe reclutarse, etc., como base para el reclutamiento de personal.
2. Determinar el perfil del ocupante del cargo, de acuerdo con el cual se aplicarán las pruebas adecuadas, como base para la selección del personal.
3. Suministrar el material necesario, según el contenido de los programas de capacitación, como base para la capacitación del personal.
4. Determinar las escalas salariales – mediante la evaluación y clasificación de cargos-, según la posición de los cargos en la empresa y el nivel de los salarios en el mercado de trabajo, como base para la administración de salarios
5. Estimular la motivación del personal para facilitar la evaluación del desempeño y el mérito funcional.
6. Servir de guía del supervisor en el trabajo con sus subordinados, y guía del empleado para el desempeño de sus funciones.
7. Suministrar a la sección higiene y seguridad industrial los datos relacionados para minimizar la insalubridad y peligrosidad de ciertos cargos”.

Fuente: (CHIAVENATO Idalberto *Administración de recursos humanos*, Quinta Edición, Colombia 2000 Pág. 348, Editorial Nomos S.A).

3.3 ¿Qué es una competencia?

Para **David C McClelland** nos habla que “La motivación humana es la base sobre la que se desarrolla la gestión por competencias” (ALLES Martha Alicia. *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Primera Edición. Argentina 2000 Pág. 53, Editorial Granica). La motivación humana es la que lleva a lograr un objetivo específico basado en una fuerza innata y natural ya que esta, nos estimula orienta, y fomenta un comportamiento hacia algo en concreto.

David C McClelland tiene tres sistemas importantes de motivación humana. Nos señala que:

- **“Los logros como motivación:** Es un interés recurrente por hacer algo mejor
- **El poder como motivación:** La necesidad de poder como clave en el pensamiento asociativo representa una preocupación recurrente que impacta sobre la gente y quizá también sobre las cosas. Los altos niveles de n Power están asociados con muchas actividades competitivas y asertivas con un interés en obtener y preservar el prestigio.
- **La pertenencia como motivación:** Es la necesidad de estar con otros, pero no hay la certeza de cuál es la causa natural del amor o el deseo de estar con otros como la motivación”.

Fuente: (ALLES Martha Alicia. *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Primera Edición. Argentina 2000 Pág. 54, 61, Editorial Granica).

Para **Spencer y Spencer** definen a las competencias como “una característica subyacente en el individuo que esta causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación”. Característica subyacente significa “que la competencia es una parte profunda de la personalidad y que puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales”. Casualmente relacionada significa “que la competencia origina o anticipa el comportamiento y desempeño”. Estándar de efectividad significa “que la competencia realmente predice quien hace algo o bien o probablemente, medido sobre un criterio general o estándar”. (ALLES

Martha Alicia. *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Primera Edición. Argentina 2000 Pág. 59, Editorial Granica).

Para **Ernst & Young** definen a la competencia como la “característica de una persona, ya sea innata o adquirida, que está relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo”. (ALLES Martha Alicia. *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Primera Edición. Argentina 2000 Pág. 59, Editorial Granica). Es decir, una competencia es una habilidad adquirida o innata que fomenta la capacidad de desenvolver efectivamente una posición, rol, o puesto de trabajo.

Las competencias son “una lista de comportamientos que ciertas personas poseen más que otras, que la transforman en más eficaces para una situación dada”. (ALLES Martha Alicia. *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Primera Edición. Argentina 2000 Pág. 64, Editorial Granica). El término competencias hace referencia a “características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”. (ALLES Martha Alicia. *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Gestión por competencias. Segunda Edición. Argentina 2008 Pág. 82, Editorial Granica). La competencia va más allá de “saber” y “saber hacer” ya que incluye el “saber ser” y el “saber estar”. Sin embargo, ¿Qué son estos términos?

El SABER es “conocer algo, o tener noticia o conocimiento de ello”.

(http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=saber). El saber es un “conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la competencia. Pueden ser de carácter técnico (orientados a la realización de tareas) y de carácter social (orientados a las relaciones interpersonales)”. (GARCIA SÁIZ Miguel, “Competencias en la Gestión de los Recursos Humanos”. 01 de Febrero del 2011, Pág. 4.) (www.obbconsulting.com.peuploadarticulosCompetencias_en_la_Gestion_de_los_RRHH.pdf).

El SABER HACER es un “conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas (para realizar tareas diversas -por ejemplo, hacer una pared de ladrillos, operar a un paciente o realizar un balance contable-), habilidades sociales (para relacionarnos con los demás en situaciones heterogéneas

-trabajar en equipo, ejercer liderazgo, negociar, hablar en público,...-), habilidades cognitivas (para procesar la información que nos llega y que debemos utilizar para analizar situaciones, tomar decisiones,...), etc”. (GARCIA SÁIZ Miguel, “Competencias en la Gestión de los Recursos Humanos”.01 de Febrero del 2011, Pág. 4.)
(www.obbconsulting.com.peuploadarticulosCompetencias_en_la_Gestion_de_los_RRHH.pdf).

El SABER ESTAR es un “conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social (cultura, normas, etc.). En un sentido amplio, se trata de tener en cuenta nuestros valores, creencias y actitudes en tanto elementos que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un contexto dado”. (GARCIA SÁIZ Miguel, “Competencias en la Gestión de los Recursos Humanos”.01 de Febrero del 2011, Pág. 4.)
(www.obbconsulting.com.peuploadarticulosCompetencias_en_la_Gestion_de_los_RRHH.pdf).

3.4 Características de las competencias.

Para Levy-Leboyer, “las competencias individuales y competencias clave de la empresa están en estrecha relación: las competencias de la empresa están constituidas ante todo por la integración y la coordinación de las competencias individuales, al igual que, a otra escala, las competencias individuales representan una integración y una coordinación de savoir-faire, conocimientos, y cualidades individuales. De ahí la importancia, para la empresa, de administrar bien su stock de competencias individuales, tanto como potenciales”. (ALLES Martha Alicia. *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Gestión por competencias. Segunda Edición. Argentina 2008 Pág. 66, Editorial Granica).

“Las competencias individuales son propiedad del individuo. Las competencias de la empresa son desarrolladas en común por los individuos, pero pertenecen a la empresa”. (ALLES Martha Alicia. *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Gestión por competencias. Segunda Edición. Argentina 2008 Pág. 66-67, Editorial Granica).

Para Spencer y Spencer las competencias “pueden clasificarse también en dos categorías: “punto inicial” y “diferenciales”, según el criterio de desempeño laboral que predicen.

- *Competencias de punto inicial*: Son características esenciales (generalmente conocimiento o habilidades básicas, como la habilidad de leer) que todos necesitamos en cualquier empleo para desempeñarse mínimamente bien. Una competencia de punto inicial es, por ejemplo, conocimiento del producto o la capacidad de hacer facturas.
- *Competencias diferenciales*: Estos factores distinguen a las personas de niveles superiores. Por ejemplo, orientación a establecer objetivos más altos que los que la organización requiere, es una competencia que diferencia a las personas de niveles superiores al nivel de ventas”.

Fuente: (ALLES Martha Alicia. *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Gestión por competencias. Segunda Edición. Argentina 2008 Pág. 68, Editorial Granica).

3.5 Tipos de competencias.

Las competencias en el mundo hay varias. Por ejemplo en la *biología*, la competencia “es un tipo de relación interespecífica entre varios individuos de distintas especies”.

(<http://definicion.de/competencia/>). En el *deporte*, la competencia “implica una clasificación, con ganadores y perdedores, y la entrega de algún tipo de premio, trofeo o reconocimiento”

(<http://definicion.de/competencia/>). Para el *derecho*, la competencia “es la atribución jurídica otorgada a ciertos órganos del Estado de una jurisdicción respecto de determinadas pretensiones procesales con preferencia a los demás órganos”.

(<http://definicion.de/competencia/>). La palabra competencia puede tener diferentes enfoques, dependiendo el contexto donde se lo aplique.

El interés de este documento, se hará referencia a las competencias laborales enfocadas al ámbito estratégico de Recursos Humanos de las empresas.

Para Spencer y Spencer son cinco los principales tipos de competencias:

- **Motivación:** Las motivaciones dirigen, conllevan y seleccionan el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos.
- **Características:** Características físicas y respuestas consientes a situaciones o información.
- **Concepto propio:** Las actitudes, valores o imagen propia de una persona.
- **Conocimiento:** La información que uno posee sobre aéreas específicas.
- **Habilidad:** La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

Fuente: (ALLES Martha Alicia. *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Primera Edición. Argentina 2000 Pág. 60, 61, Editorial Granica).

Para Nadine Jolis las competencias se correlacionan y se dividen en:

- **Competencias teóricas:** Por ejemplo, conectar saberes adquiridos durante la formación con la información.
- **Competencias prácticas:** Por ejemplo, traducir la información y los conocimientos en acciones operativas o enriquecer los procedimientos con calidad.
- **Competencias sociales:** Por ejemplo, lograr que trabaje un equipo o capacidad para relacionarse.
- **Competencias del conocimiento/combinar y resolver:** Por ejemplo, conjugar información con saber, coordinar acciones, buscar nuevas soluciones, poder (y saber) aportar innovaciones y creatividad.

Fuente: (ALLES Martha Alicia. *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Gestión por competencias. Segunda Edición. Argentina 2008 Pág. 67, Editorial Granica).

Para Martha Alicia Alles existen cuatro categorías de competencias:

- **Competencias cardinales:** Son aquellas que son tan relevantes que una empresa u organización desea que todo su personal las posea y desarrolle.
- **Niveles ejecutivos:** Personas con experiencia e historia laboral.
- **Niveles intermedios y otros niveles:** Este grupo de competencias se orienta a niveles gerenciales intermedios en la estructura de la organización y otros niveles intermedios como analistas y otras posiciones especializadas. Se entiende por otros niveles intermedios a aquellas personas que tiene experiencia laboral pero no están en un alto nivel de supervisión o responsabilidad, por ejemplo, los analistas señor de cualquier especialidad o los jefes de equipo
- **Niveles iniciales:** Jóvenes profesionales sin experiencia laboral

Fuente:(http://grupos.emagister.com/documento/gestion_por_competencias_el_diccionario_de_martha_alles/1019-321231)

Importancia del Modelo de Competencias

El éxito de las organizaciones en el mercado competitivo que se encuentra, se debe a los movimientos tácticos para desarrollar las habilidades de los empleados. Las competencias serán el pilar de un adecuado desarrollo organizacional. Anteriormente, se ha mencionado lo que es una competencia. Sin embargo, el modelo de competencias es el conjunto de competencias, las cuales pueden ser observadas en el comportamiento de la gente.

Un modelo de competencias “es una descripción por escrito de las competencias que se requieren para lograr un rendimiento sobresaliente o ejemplar en una categoría laboral” (Leader Summaries © 2004. Resumen autorizado de: Competency-Based Human Resource Management por David D. Dubois y William J. Rothwell, Davies – Black Publishing © 2004).

¿Quién define las competencias?

En el mundo de las competencias hay un sinnúmero de Diccionarios, de los cuales, se ha elegido por utilizar el Diccionario de Competencias de Martha Alicia Alles, que a criterio de los autores de esta propuesta es el Diccionario adecuado para implementar la misma.

Quien va a definir las competencias o factores claves de éxito será Recursos Humanos de la Carpintería CCIM.

Grados de competencia

Al momento de definir las competencias, se deben establecer distintos grados de las mismas.

GRADOS	DESCRIPCIÓN
<i>A</i>	<i>Alto.</i>
<i>B</i>	<i>Bueno, por encima del estándar</i>
<i>C</i>	<i>Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la competencia</i>
<i>D</i>	<i>Insatisfactorio</i>

A: Alto.

B: Bueno, por encima del estándar.

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

D: Insatisfactorio

El grado D puede significar “insatisfactorio” o “grado mínimo” de la competencia.

Por ejemplo, citaremos una competencia del Diccionario de Martha Alicia Alles.

COMPETENCIA

Dinamismo - Energía

Concepto

Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.

Grados

A:

Alto nivel de dinamismo y energía trabajando duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en diferentes lugares geográficos, en jornadas de trabajo prolongadas o después de viajes, sin que su nivel de actividad se vea afectado. Es reconocido por subordinados y pares como motor que transmite energía al grupo que está a su cargo. Transmite esta energía a todo lo que emprende.

B:

Demuestra energía y dinamismo trabajando duro, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en diferentes lugares geográficos, en largas jornadas de trabajo, sin que su nivel de rendimiento se vea afectado. Transmite energía a su grupo y a su accionar.

C:

Trabaja duro en jornadas de trabajo exigente.

D:

Tiene escasa predisposición para el trabajo duro en largas jornadas; su rendimiento decrece en situaciones como éstas.

Manual de funciones por competencias.

El método del modelando de perfiles de competencias (MPC) “surgió de la necesidad de contar con una metodología que se adaptará a las características de las organizaciones actuales: rapidez y eficiencia. El MPC está pensado no sólo para generar perfiles con la mayor rapidez posible, sino que además se basa en el uso de conceptos y técnicas de validez comprobada, encaminadas a asegurar la calidad de los resultados. Así, el método MPC logra adaptarse fácilmente a las necesidades prácticas de las organizaciones, sin sacrificar la rigurosidad metodológica ni la calidad de los resultados.

Adicionalmente el método MPC tiene los siguientes beneficios:

- Acelera significativamente los procesos de selección.
- Proporciona insumos para el sistema de capacitación, entrenamiento y desarrollo.
- Proporciona insumos para el sistema de evaluación y retroalimentación del rendimiento.
- Aclara las expectativas de rendimiento de los puestos.
- Debido a su cobertura (al menos 15 puestos en un solo taller) puede ser realizado periódicamente, sin mayores costos, para actualizar criterios de rendimiento y perfiles de competencias.
- Puede ser adaptado para establecer criterios de rendimiento y modelos de competencias para áreas/departamentos, grupos ocupacionales e incluso a nivel corporativo.
- Materializa la participación de los miembros de la organización en los conceptos esenciales de la gestión por competencias.
- Debido a que los criterios y los perfiles reflejan los puntos de vista de los expertos en los puestos, genera credibilidad y compromiso del personal hacia la gestión por competencias.
- Capacita a los miembros de la organización en los conceptos esenciales de la gestión por competencias.

- Ofrece herramientas de recursos humanos para los diversos miembros de la organización, materializando la idea de que la gestión de recursos humanos es una actividad compartida por todas las áreas.
- Se puede afirmar que el método MPC contribuye a generar una cultura organizacional de alto rendimiento”.

Fuente: (María Isabel Arteaga Ortiz. "Sin Titulo" [en línea].Mensaje en: piulsinho@hotmail.com. 21 de Abril del 2011; 10:28 Fecha del mensaje. Nota con el tipo de mensaje [ref. de 21 de Abril del 2011; 13:15: Mensaje-ID; iarteaga@uazuay.edu.ec. Comunicación Personal.)

Desarrollo del manual de funciones por competencias.(*Ver anexo 1*).

CAPÍTULO 4

LEVANTAR HERRAMIENTAS PARA OBTENER LOS PERFILES REALES.

Introducción.

En el Siglo XX, se marcaron numerosas historias que dejaron huellas gigantes en la comunidad humana. La primera guerra mundial en 1914 que duro hasta 1918. La gran depresión y crisis económica de 1929. La segunda guerra mundial en el año de 1939 hasta 1945. La explosión de una bomba atómica en Hiroshima, la madrugada del 6 de agosto de 1945. La llegada del hombre a la Luna en 1969. La ruptura del átomo en Chernóbil en 1986. La caída del muro de Berlín en 1989. La muerte de la princesa Diana en 1997. Los atentados terroristas del 11 de septiembre del 2001. A sí mismo, un acontecimiento histórico que ha perdurado hasta los últimos tiempos son las Mafias. Mafias recordadas por muchos como la de Al Capone, Caro Quintero, Vito Corleone, Pablo Escobar etc.

“La personalidad del mafioso tiene características psicopáticas, tendencias que bordean el límite fronterizo de los sub-normales. Se trata de personas con desequilibrios caracterológicos difíciles de diagnosticar; como el caso de los psicópatas perversos constitucionales, cuyos crímenes no pueden ser considerados como patológicos más que en razón de su desequilibrio de carácter o de su inmadurez afectiva.

La personalidad psicopática se caracteriza por la falta o distorsión de los valores morales, la ausencia de sentimientos de culpa, el individualismo y los delirios de grandeza. Son personas de alto nivel intelectual y un gran nivel de razonamiento, que parten de premisas falsas. Poseen gran magnetismo y un discurso con características hipnóticas por su capacidad de convencimiento, que utilizan para manipular a las personas al servicio de sus propios objetivos”. (<http://psicologia.laguia2000.com/general/psicologia-de-las-mafias>).

El conjunto de características sobre algún contexto en específico, no solamente en la personalidad del mafioso como hemos mencionado, a este acumulado de parámetros se lo conoce como *perfil*. Como se ha dicho en otras palabras, perfil se puede aplicar a varios contextos por ejemplo: perfil psicológico, perfil empresarial, perfil geográfico, perfil lipidico etc. Sin embargo, ¿Qué es un perfil?

Descripción.

4.1 ¿Qué es un perfil?

Un perfil es un “conjunto de rasgos peculiares que caracterizan a alguien o algo”. (http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=perfil). Estos rasgos explican cuestiones o conceptos sobre alguien o algo que se puede encontrar en el cosmos. Perfil también “se usa muchísimo para designar aquellos rasgos particulares que caracterizan a una persona y por supuesto le sirven para diferenciarse de otras.” (<http://www.definicionabc.com/general/perfil.php>).

4.2 ¿Qué es un perfil real?

El perfil real es un “conjunto de rasgos peculiares que caracterizan a una persona o cosa”. (<http://www.wordreference.com/definicion/perfil>)

4.3 Tipos de herramientas de evaluación para obtener los perfiles reales.

Hay seis herramientas básicas para recolectar información real. Estas son:

- Observación.
- Entrevistas
- Cuestionarios
- Bitácora del puesto
- Fichas de evaluación
- Evaluación de desempeño.

Observación

La técnica de observación requiere “que el analista esté capacitado para centrarse en los comportamientos pertinentes del trabajo” (*IVANCEVICH, John M. Administración de Recursos Humanos*. Novena Edición. México 2004 Pág. 165, Editorial Edamsa).

Entrevistas

Las entrevistas “es la técnica que más se usa para reunir datos del análisis de puestos; por medio de ellas el analista tiene la oportunidad de hablar en persona con los titulares y estos puedes hacerle preguntas a aquel.” (*IVANCEVICH, John M. Administración de Recursos Humanos*. Novena Edición. México 2004 Pág. 167, Editorial Edamsa).

Cuestionarios.

Los cuestionarios “son el método menos caro de reunir información. Es un método eficaz de reunir grandes volúmenes de información en tiempos breves.” (*IVANCEVICH, John M. Administración de Recursos Humanos*. Novena Edición. México 2004 Pág. 168, Editorial Edamsa).

Bitácora del puesto.

Es un “registro que asientan los titulares de los deberes de su puesto, su frecuencia y la ocasión en que se cumplen. Esta técnica requiere que el titular lleve un diario o registro”. (*IVANCEVICH, John M. Administración de Recursos Humanos*. Novena Edición. México 2004 Pág. 168, Editorial Edamsa).

Fichas de evaluación.

“Se trata de un documento diseñado a medida de cada organización donde el evaluado y/o evaluador, según corresponda, elige /n una serie de comportamientos representativos del accionar cotidiano del individuo sujeto a evaluación. Luego, a través de una fórmula matemática, se determina el grado o nivel de la competencia”. (ALLES Martha Alicia. *Desarrollo del talento humano, Basado en competencias*. Segunda Edición. Argentina 2008 Pág. 187, Editorial Granica).

Sin embargo, el método más eficaz para obtener un dato real del puesto, y sus respectivos componentes es la evaluación de desempeño. Este método lo utilizaremos para obtener los perfiles reales de los cargos administrativos de la carpintería CCIM.

Evaluación de desempeño.

Empezaremos diciendo y detallando que significa estas dos palabras: Evaluar y desempeñar.

Evaluar es “estimar, apreciar, calcular el valor de algo”. Mirar pagina 40(http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=evaluar).

Desempeñar es “cumplir las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio; ejercerlos.” (http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=desempeñar).

La evaluación de desempeño “es la actividad con la que se determina el grado en que un empleado se desempeña bien”. (IVANCEVICH, John M. *Administración de Recursos Humanos*. Novena Edición. México 2004 Pág. 262, Editorial Edamsa). La evaluación de desempeño es determinar como la persona ha rendido en un lapso determinado de tiempo, en donde se compara lo que ha realizado contra lo que la empresa espera como desempeño ideal.

Objetivos de la evaluación de desempeño.

Según John M. Ivancevich los posibles objetivos que se alcanzan con un buen sistema de evaluación formal son:

- **“Desarrollo:** Se determina que los empleados necesitan capacitarse más y sirve para evaluar los resultados de los programas de capacitación.

- **Motivación:** Alienta la iniciativa, despierta un sentimiento de responsabilidad y estimula los esfuerzos de desempeñarse mejor.
- **Planeación de recursos humanos y de empleo:** Ofrece información valiosa para los inventarios de habilidades y la planeación de recursos humanos.
- **Comunicaciones:** Es la base para un dialogo continuo del supervisor y el subordinado en asuntos relacionados con el trabajo.
- **Respeto de la ley:** Sirve como defensa legal de los ascensos, transferencias, premios y despidos.
- **Investigación de ARH:** Útil para validar las herramientas de selección, como los exámenes”.

Fuente:(IVANCEVICH, John M. *Administración de Recursos Humanos*. Novena Edición. México 2004 Pág. 262, Editorial Edamsa).

¿Por qué evaluar el desempeño?

Las evaluaciones de desempeño sirven principalmente para:

- “Tomar decisiones sobre promociones y remuneración.
- Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo.
- La mayoría de las personas necesitan y esperan esa retroalimentación; a partir de conocer como hacen la tarea, pueden saber si deben modificar su comportamiento”.

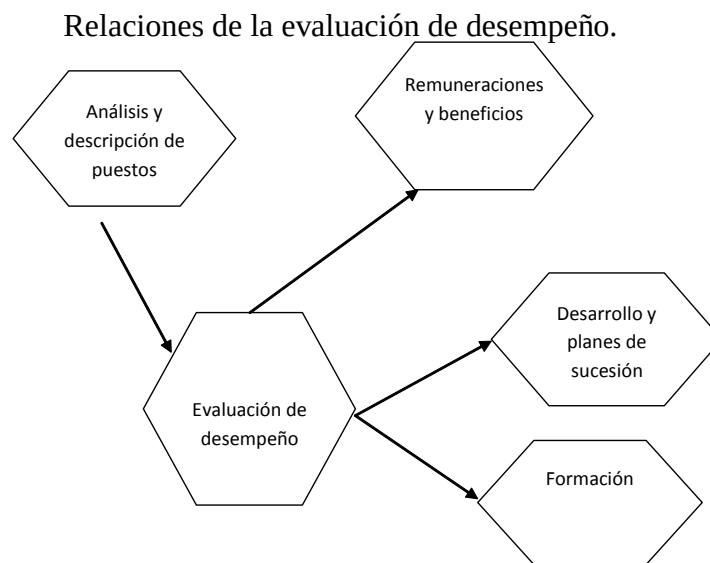
Fuente:(ALLES Martha Alicia. *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Primera Edición. Argentina 2006 Pág. 262, Editorial Granica).

Evaluación de desempeño y sus relaciones.

La evaluación de desempeño no actúa sola, sino esta interrelacionada con otros subsistemas de recursos humanos.

Hemos tomado la representación grafica que nos muestra Martha Alles en su libro Dirección Estratégica de Recursos Humanos.

Gráfico 1.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Primera Edición. Argentina 2006 Pág. 263, Editorial Granica).

La evaluación permite:

- “Detectar necesidades de capacitación.
- Descubrir personas clave para la organización.
- Descubrir si el colaborador desea hacer otra cosa.
- Encontrar a la persona que estaba buscando para otra posición.
- Motivar a las personas a comunicarles un desempeño favorable e involucrarlos en los objetivos de la empresa.”

Fuente:(ALLES Martha Alicia. *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Primera Edición. Argentina 2006 Pág. 263, Editorial Granica).

Métodos para evaluar el desempeño.

Según Martha Alicia Alles en su libro *Desempeño por competencias Evaluación 360°* define y clasifica a los métodos de evaluación de desempeño dentro de seis categorías.

1. Características
2. Conductas
3. Resultados
4. Otros métodos de evaluación de desempeño
5. Evaluación 180 y 360 grados.

Características

Escalas graficas de calificación.

“Cada característica por evaluar se representa mediante una escala en que el evaluador indica hasta qué grado el empleado posee esas características”. (ALLES Martha Alicia. *Desempeño por Competencias- Evaluación de 360°*. Segunda Edición. Argentina 2005 Pág. 32, Editorial Granica).

Escalas mixtas.

“Es una modificación del método de escala básica. En lugar de evaluar las características con una sola escala se le dan al evaluador tres descripciones específicas de cada característica: superior, promedio e inferior”. (ALLES Martha Alicia. *Desempeño por Competencias- Evaluación de 360°*. Segunda Edición. Argentina 2005 Pág. 32, Editorial Granica).

Distribución forzada.

“Exige que el evaluador elija entre varias declaraciones, a menudo puestas en forma de pares, que parecen igualmente favorables y desfavorables”. (ALLES Martha Alicia.

Desempeño por Competencias- Evaluación de 360°.Segunda Edición. Argentina 2005
Pág. 32, Editorial Granica).

Formas narrativas.

“Requiere que el evaluador prepare un ensayo que describa al empleado que evalúa con la mayor precisión posible. Presenta una excelente oportunidad para que el jefe exprese su opinión sobre un empleado”. (ALLES Martha Alicia. *Desempeño por Competencias- Evaluación de 360°*.Segunda Edición. Argentina 2005 Pág. 32,33, Editorial Granica).

Comportamiento.

Incidente crítico.

“Suceso poco usual que denota mejor o peor desempeño del empleado en alguna parte del trabajo. Se relaciona con la conducta del evaluado cuando esta origina un éxito o un fracaso poco usual en alguna parte del trabajo”. (ALLES Martha Alicia. *Desempeño por Competencias- Evaluación de 360°*.Segunda Edición. Argentina 2005 Pág. 33, Editorial Granica).

Escala de observación de comportamiento

“Mide la frecuencia observada en una conducta. La escala deberá estar diseñada para medir la frecuencia con que se observa cada una de las conductas”. (ALLES Martha Alicia. *Desempeño por Competencias- Evaluación de 360°*.Segunda Edición. Argentina 2005 Pág. 34, Editorial Granica).

Resultados.

Mediciones de productividad.

“Mide los resultados respecto a las metas de productividad en cada puesto de trabajo. En sí, este método se enfoca a medir dicha productividad, pero enfocados a resultados a corto plazo, los cuales no siempre coinciden con los objetivos organizacionales”.

(ALLES Martha Alicia. *Desempeño por Competencias- Evaluación de 360°*. Segunda Edición. Argentina 2005 Pág. 34-35, Editorial Granica).

Administración por objetivos.

“Califica el desempeño sobre la base del cumplimiento de metas fijadas mediante acuerdo entre el trabajador y la empresa representada por su jefe o director de área responsable”. (ALLES Martha Alicia. *Desempeño por Competencias- Evaluación de 360°*. Segunda Edición. Argentina 2005 Pág. 35, Editorial Granica).

¿Cuál utilizar?

Comparación de los distintos métodos de evaluación de desempeño:

Gráfico 2

Ventajas y desventajas de los métodos presentados de evaluación.

	<i>Ventajas</i>	<i>Desventajas</i>
<i>Métodos de Características</i>	<i>De fácil y rápido y –por lo tanto- de menor coste. Fáciles de usar.</i>	<i>No son tan útiles para dar devolución a los empleados y el margen de error es mayor.</i>
<i>Métodos de comportamiento</i>	<i>Se pueden definir estándares de desempeño que son fácilmente aceptados por jefes y subordinados. Son muy útiles para la devolución de la evaluación</i>	<i>El desarrollo puede requerir mucho tiempo y es costoso.</i>

<i>Métodos de resultados</i>	<i>Evitan la subjetividad y son fácilmente aceptados por jefes y subordinados. Relacionan el desempeño de las personas con la organización. Fomentan los objetivos compartidos.</i>	<i>El desarrollo puede requerir mucho tiempo y pueden fomentar en los empleados un enfoque de corto plazo.</i>

Fuente: (ALLES Martha Alicia. *Desempeño por Competencias- Evaluación de 360°*. Segunda Edición. Argentina 2005 Pág. 36, Editorial Granica).

Otros métodos de evaluación de desempeño.

Método de alternancia en la clasificación.

“Clasificación de los empleados desde el mejor al peor, en torno a una característica en particular”. (ALLES Martha Alicia. *Desempeño por Competencias- Evaluación de 360°*. Segunda Edición. Argentina 2005 Pág. 37, Editorial Granica).

Método de comparación en pares.

“Clasificación de los subordinados mediante una tabla de todos los pares posibles de individuos, para cada característica, para indicar cuál es el mejor de ese par”. (ALLES Martha Alicia. *Desempeño por Competencias- Evaluación de 360°*. Segunda Edición. Argentina 2005 Pág. 38, Editorial Granica).

Evaluación 180 y 360 grados.

Evaluación de 360 grados

“Es un sistema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno: jefes, pares y subordinados. Puede incluir otras personas como proveedores o clientes”. (ALLES Martha Alicia. *Desempeño por Competencias- Evaluación de 360°*. Segunda Edición. Argentina 2005 Pág. 145, Editorial Granica).

“La evaluación de 360° o 360° feedback es la forma más novedosa de desarrollar la valoración del desempeño, ya que procura la satisfacción de las necesidades y expectativas de las personas, no sólo del jefe sino de todos aquellos que reciben los servicios de la persona, tanto internos como externos.” (ALLES Martha Alicia. *Desempeño por Competencias- Evaluación de 360°*. Segunda Edición. Argentina 2005 Pág. 145-146, Editorial Granica).

El concepto de evaluación 360° es claro y sencillo; consiste en que un grupo de personas valore a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Estos factores son comportamientos observables de la persona en el desarrollo diario de su práctica profesional”. (ALLES Martha Alicia. *Desempeño por Competencias- Evaluación de 360°*. Segunda Edición. Argentina 2005 Pág. 146, Editorial Granica).

Posibles evaluadores.

- **“Clientes:** este proceso da la oportunidad a los clientes internos y externos de tener voz y voto en el proceso de evaluación.
- **Empleados:** participan en un proceso que tiene un fuerte impacto en sus carreras y garantiza su imparcialidad; ellos pueden de este modo seleccionar el criterio para juzgar su performance.
- **Miembros del equipo:** es muy importante, ya que este tipo de evaluación permite identificar realmente a los equipo y mejorar su rendimiento
- **Supervisores:** el proceso amplía la mirada del supervisor y le permite disminuir a la mitad o menos el tiempo que utilizaba en las evaluaciones individuales.
- **Managers:** les permite los líderes tener mayor información sobre la organización y comprender mejor sus fortalezas y debilidades, conocer detalles y recibir sugerencias de otros participantes. Cada manager puede darle, a su vez, la utilización que considere más efectiva.
- **El papel de la empresa:** las empresas se tornan más creíbles al implementar estos procesos, la información marca fortalezas y debilidades, y permite conocer discrepancias en las relaciones y determinar necesidades de entrenamiento”.

Fuente:(ALLES Martha Alicia. *Desempeño por Competencias- Evaluación de 360°*.Segunda Edición. Argentina 2005 Pág. 151, Editorial Granica).

Evaluación de 180 grados

“Es aquella en la cual una persona es evaluada por su jefe, sus pares y – eventualmente- los clientes. Se diferencia de la evaluación de 360° en que no incluye el nivel de subordinados. La evaluación de 180° puede definirse como una opción intermedia entre la evaluación de 360° (que se explicó anteriormente) y el tradicional enfoque de la evaluación de desempeño representado por la relación de la persona con su jefe directo”. (ALLES Martha Alicia. *Desempeño por Competencias- Evaluación de 360°*.Segunda Edición. Argentina 2005 Pág. 213, Editorial Granica).

Posibles evaluadores.

- **“Clientes:** este proceso da la oportunidad a los clientes internos y externos de tener voz y voto en el proceso de evaluación.
- **Empleados:** participan en un proceso que tiene un fuerte impacto en sus carreras y garantiza su imparcialidad; de este modo pueden seleccionar el criterio que se usará para juzgar su performance.
- **Miembros del equipo:** es muy importante, ya que este tipo de evaluación permite identificar realmente a los equipo y mejorar su rendimiento.
- **Supervisores:** el proceso amplía la mirada del supervisor y le permite disminuir a la mitad o menos el tiempo que utilizaba en las evaluaciones individuales
- **Managers:** permite a los líderes tener mayor información sobre la organización u comprender mejor sus fortalezas y debilidades, conocer detalles y recibir sugerencias de otros participantes. Cada manager puede utilizar esta evaluación de la manera que considere más eficaz.
- **Socios:** para las empresas de personas que deseen mejorar sus competencias profesionales. Cada socio podrá elegir entre sus pares cuáles serán sus evaluadores.

- **El papel de la empresa:** al implementar estos procesos las empresas se tornan más creíbles; la información les marca fortalezas y debilidades, les permite conocer discrepancias en las relaciones y determinar necesidades de entrenamiento”.

Fuente:(ALLES Martha Alicia. *Desempeño por Competencias- Evaluación de 360°*.Segunda Edición. Argentina 2005 Pág. 217-218, Editorial Granica).

Pasos de una evaluación de desempeño.

Al momento que se planifica una evaluación de desempeño hay que tener en cuenta estos tres pasos:

- A) *“Determinar el puesto:* Es asegurarse de que el supervisor y el subordinado estén de acuerdo en las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto.
- B) *Evaluar el puesto en función del puesto:*”Incluye algún tipo de calificación en relación con una escala definida previamente.
- C) *Retroalimentación:* Comentar el desempeño y los progresos del subordinado”.

Fuente:(ALLES Martha Alicia. *Desempeño por Competencias- Evaluación de 360°*.Segunda Edición. Argentina 2005 Pág. 38, Editorial Granica).

4.4 Implementar herramientas para obtener perfiles reales. (Ver anexo 2)

4.5 ¿Qué es un perfil ideal?

Un ideal se define como algo esperado, como algo que se tiene en mente y se busca alcanzar. Un ideal es “perteneciente o relativo a la idea”.

(http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=perfil). El ideal es algo “excelente, perfecto”. (<http://www.wordreference.com/definicion/ideal>). Un ideal es un contexto que se tiene en mente como una meta a alcanzar sobre algo.

El perfil ideal de los puestos de una empresa son los objetivos a corto y largo plazo que plantea los encargados de la planificación estratégica de la compañía, en donde estos, se los debe cumplir a cabalidad, en los cuales, estos objetivos deben estar íntimamente ligados a las meta empresariales.

4.6 ¿Qué es un estudio comparativo?

¿Qué es estudio?

El estudio se conoce como la asimilación y comprensión sobre algo en especial, para comprenderlo, adquirirlo a largo u corto tiempo. El estudio es la retención de conocimiento, el estudio es la raíz para crear preguntas, hipótesis y más conocimiento. El estudio es “esfuerzo que pone el entendimiento aplicándose a conocer algo”. (

http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=estudio).

¿Qué es comparar?

El comparar es “fijar la atención en dos o más objetos para descubrir sus relaciones o estimar sus diferencias o semejanza”.

http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=estudio

El hecho de comparar dos o más contextos sirve principalmente para establecer las brechas que existe sobre algún aspecto en especial.

¿Qué es un estudio comparativo?

Un estudio de comparación “pueden derivarse dos acepciones: una general, que se refiere a la actividad mental lógica, presente en multitud de situaciones de la vida humana, que consiste en observar semejanzas y diferencias en dos o más objetos; y una acepción más reducida, que considera a la comparación como un procedimiento sistemático y ordenado para examinar relaciones, semejanzas y diferencias entre dos o más objetos o fenómenos, con la intención de extraer determinadas conclusiones”.(

http://www.ucm.es/info/eurotheo/diccionario/M/metodocomparativo_a.htm)

En nuestro caso, se hará un estudio comparativo entre el *perfil ideal* de los puestos administrativos y el *perfil real* de los mismos, que se obtuvo con la evaluación de desempeño que se realizó en la fecha 01 de marzo del 2011. Adjuntamos las evaluaciones de rendimiento que se realizó a una persona voluntaria por cada cargo de los evaluados.(Ver anexo 3).

4.7 Brechas entre lo real y lo ideal.

La palabra brecha, en la actualidad tiene un sinónimo que se utiliza bastante. Es la palabra Gap. Por ejemplo, en economía el Gap es “la figura que consiste en un hueco entre dos cotizaciones sucesivas. Puede ser indistintamente al alza o a la baja”.

(<http://www.cuentabancariasuiza.com/diccionariofinancieroocomercialg.htm>).

La palabra Brecha o Gap, aplicado a nuestra propuesta es la “distancia entre lo requerido y la evaluación de la persona. El término se aplica en relación con los diferentes tipos de capacidades”. (ALLES Martha, *DICCIONARIO DE PREGUNTAS - LA TRILOGÍA*. Argentina, 2009 Pág. 45. Editorial Granica).

(http://books.google.com/books?id=t_WrHJ7umpEC&pg=PA51&lpg=PA51&dq=gap+martha+alles&source=bl&ots=ArqOc3g3s4&sig=n-BzBEOB82Sk9LWVLshYWQFuVpM&hl=es&ei=54fBTZVRy5e3B-KwndsE&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=3&ved=0CBwQ6AEwAg#v=onepage&q&f=false).

Es decir, actualmente, el término Brecha o Gap es considerado como el factor que involucra la explicación de varios fenómenos en varios contextos. La palabra brecha es por decir un “hueco” que existe entre un fenómeno A y un fenómeno B.

Resultados finales de la evaluación de desempeño. (Ver anexo 3).

CAPÍTULO 5

ELABORAR UN ORGANIGRAMA QUE ESTABLEZCA LAS RUTAS DE ASCENSO.

Introducción.

A lo largo de la historia, el ser más pensante que ha estado en la faz de la tierra es el ser humano. Este, ha tenido que recorrer varias etapas por más de 50.000 años para llegar a ser lo que somos ahora, un Homo Sapiens. En un principio, el Homo Sapiens que es la evolución del Homo Erectus formaba grupos para realizar actividades como: la caza, cosecha de productos, organización de roles en sus tribus etc. Sin embargo, en el grupo predominaba un jefe, el cual era el que dirigía a la tropa a conseguir algo. Por lo general, el jefe de la tribu era el más viejo, el que más conocimientos y experiencia poseía. En sí, el jefe del grupo fomentaba el trabajo de su tribu,

En la actualidad, el trabajo es una parte fundamental de la existencia del ser humano. Mediante el nos ganamos la vida, sin embargo muchas personas pueden desear algo más. Esas personas buscan motivaciones, crecimiento, avance laboral, lo cual brinda que el trabajo sea interesante para que se permitiera utilizar las capacidades y competencias que posee cada persona. Todo esto nos brinda una sensación de progreso en la vida profesional y en si, una idea de cómo se puede hacer carrera en una empresa.

Algunas organizaciones cuentan con un departamento de recursos para las carreras. Aquí se evalúa el rendimiento y se planifican los recursos humanos de modo que se tenga un equilibrio entre las necesidades organizacionales y personales. Armar el rompecabezas de un plan de carrera dentro de una empresa implicaría una práctica que motivaría al personal a permanecer en ella, y para esto se deben juntar y tener en cuenta algunas piezas.

Desarrollo

5.1 ¿Qué es un organigrama?

Un organigrama es la “Sinopsis o esquema de la organización de una entidad, de una empresa o de una tarea”.

(http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=organigrama). Un organigrama “es un esquema de la organización de una empresa, entidad o de una actividad. El término también se utiliza para nombrar a la representación gráfica de las operaciones que se realizan en el marco de un proceso industrial o informático”. (http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=organigrama).

El organigrama es la estructuración jerárquica de niveles de un contexto en específico. Además, brinda que la información de las jerarquías sea fácil de comprender.

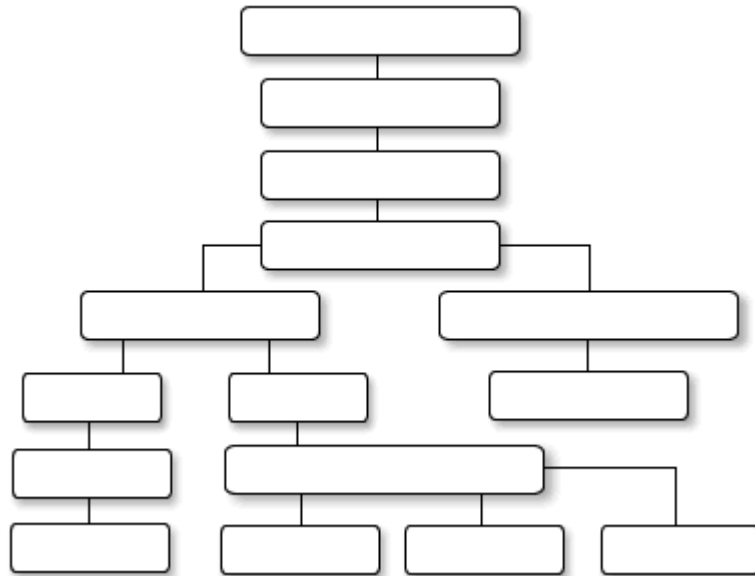
Tipos de Organigrama

Organigramas Verticales

“En los organigramas verticales, cada puesto subordinado a otro se presenta por cuadros en un nivel inferior, ligados por líneas que representa la comunicación de responsabilidad y autoridad. De cada cuadro del segundo nivel se sacan líneas que indican la comunicación de autoridad y responsabilidad a los puestos que dependen de él y así sucesivamente”.

Gráfico 3

Organigrama Vertical



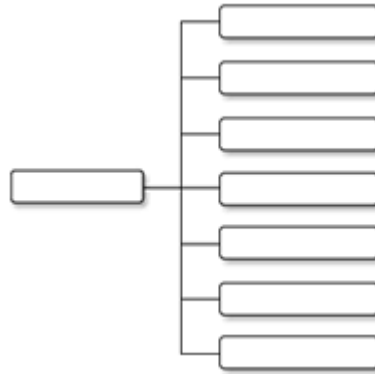
Fuente: http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias_administrativa/oa17/tipos_organigramas/p3.htm)

Organigramas Horizontales.

“Representan los mismo elementos de los anteriores y en la misma forma, sólo que comenzando el nivel máximo jerárquico a la izquierda y haciéndose los demás niveles sucesivamente hacia la derecha”.

Gráfico 4

Organigrama Horizontal.



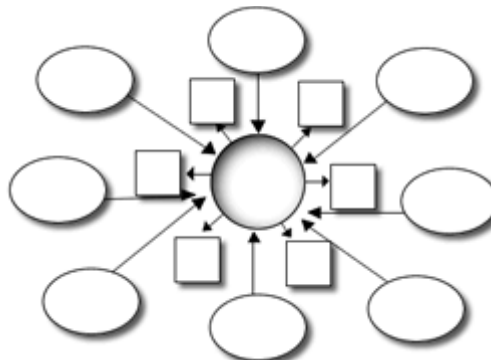
Fuente:(http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias_administrativa/oa17/tipos_organigramas/p4.htm)

Organigramas Circulares.

“Están formados por un cuadro central, que corresponde a la autoridad máxima en la empresa, a cuyo alrededor se trazan círculos concéntricos, cada uno de los cuales constituye un nivel de organización. En cada uno de estos círculos se coloca a los jefes inmediatos, y se les liga con líneas que representan los canales de autoridad y responsabilidad”.

Gráfico 5

Organigramas Circulares

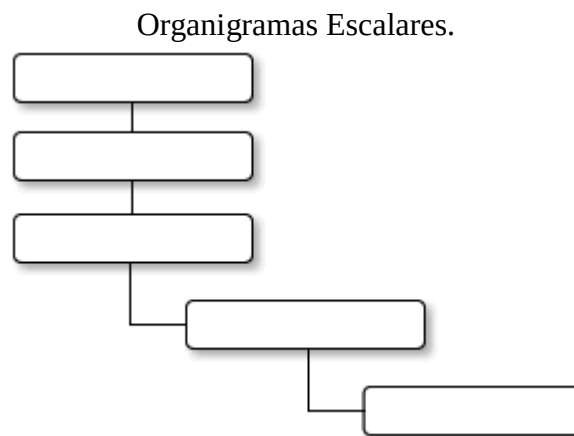


Fuente:(http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias_administrativa/oa17/tipos_organigramas/p4.htm)

Organigramas Escalares.

Consiste en señalar con distintas sangrías en el margen izquierdo los distintos niveles jerárquicos, ayudándose de líneas que señalan dichos márgenes.

Gráfico 6



Fuente:(http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias_administrativa/oa17/tipos_organigramas/p5.htm)

5.2 Ruta de ascenso

¿Qué es una ruta?

Una ruta es un “camino o dirección que se toma para un propósito”. (http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=ruta). “La ruta es un camino, vía o carretera que une diferentes lugares geográficos y que le permite a la personas desplazarse de un lugar a otro”. (<http://www.definicionabc.com/general/ruta.php>). La ruta es el vía que nos lleva a un destino que deseamos.

¿Qué es un ascenso?

El ascenso es la “promoción o mejora de categoría en un empleo. (<http://www.wordreference.com/definicion/ascenso>). El ascenso es “cada uno de los grados

señalados para el adelanto en una carrera o jerarquía”.

(http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=ruta).

¿Qué es una ruta de ascenso?

Optaremos en mencionar que, el término “Ruta de ascenso” también se la puede llamar “Trayectoria de carrera” o también “carrera profesional. Se define a la carrera profesional como “la sucesión de actividades laborales y puestos de trabajo desempeñados por una persona a lo largo de su vida, así como las actitudes y las reacciones asociadas que experimenta. Las dos ideas principales de esta definición son trabajo y tiempo, a través de los cuales la carrera proporciona una perspectiva en movimiento de la interacción entre el individuo y la sociedad o las organizaciones en las que trabaja”. (DOLAN Simon L, VALLE CABRERA Ramón, JACKSON Susan E, SHULLER Randall S. *LA GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS*. Tercera Edición. España 2007 Pág. 205, Editorial Amelia Nieva).

Mencionaremos las distintas trayectorias que pueden ser aplicadas en el Plan de Carrera.

Carrera tradicional.

La trayectoria de carrera tradicional es “aquella en la que un empleado asciende verticalmente en la organización, de un empleo específico al siguiente. La suposición es que cada empleo precedente es una preparación esencial para el empleo siguiente de mayor nivel. Por lo tanto, un empleado debe ascender paso a paso, de un empleo siguiente, para obtener la experiencia y la preparación necesarias”. (MONDY Warney y NOE, R. *Administración de recursos Humanos*. México 2005 Pág. 242, Editorial Prentice-Hall).

“En la actualidad, el modelo antiguo de carrera en la que un empleado ascendía por el escalafón en una sola empresa es cada vez más raro. Entre algunos de los factores que contribuyen a esta situación están los siguientes:

- Una reducción masiva de los niveles de la administración debido a fusiones, recorte de personal, estancamiento, cielos de crecimiento y reingeniería.
- Extinción del paternalismo y la seguridad del empleo.

- Erosión de la lealtad de los empleados.
- Un ambiente laboral donde se deben aprender constantemente nuevas habilidades”.

Fuente: (MONDY Warney y NOE, R. *Administración de recursos Humanos*. México 2005 Pág. 242, Editorial Prentice-Hall).

Carrera de red.

“Contiene tanto una secuencia vertical de empleos como una serie horizontal de oportunidades. La trayectoria de carrera de red reconoce que las experiencias se pueden intercambiar en ciertos niveles y la necesidad de aumentar la experiencia en un nivel antes de una promoción a un nivel más alto. (MONDY Warney y NOE, R. *Administración de recursos Humanos*. México 2005 Pág. 243, Editorial Prentice-Hall).

Habilidades laterales.

“Permite movimientos laterales dentro de la empresa que se realizan para que un empleado se sienta revitalizado y encuentre nuevos retos. No hay sueldos ni promociones involucrados, sino que al aprender un empleo diferente, un empleado puede aumentar su valor para la organización y también sentirse revitalizado y lleno de energía”. (MONDY Warney y NOE, R. *Administración de recursos Humanos*. México 2005 Pág. 243, Editorial Prentice-Hall).

Carrera dual.

“Reconoce que los especialistas técnicos pueden y se les debe permitir contribuir con su experiencia en una empresa sin tener que convertirse en gerentes. Un enfoque de carrera dual se establece con frecuencia para impulsar y motivar a los profesionales de áreas como la ingeniería, ventas, marketing, finanzas, y recursos humanos. Las personas de estas áreas pueden aumentar su conocimientos especializado, contribuir con sus empresas y ser recompensados sin ingresar a la gerencia”. (MONDY Warney

y NOE, R. *Administración de recursos Humanos*. México 2005 Pág. 243, Editorial Prentice-Hall).

Descenso o democión.

“Los descensos se han relacionado desde hace mucho tiempo con el fracaso, pero las oportunidades limitadas de promoción en el futuro y el ritmo acelerado de adelantos tecnológicos pueden convertir al descenso en una opción de carrera legítima. Si es posible eliminar el estigma del descenso, más empleados, sobre todo los trabajadores de edad, podrían elegir un cambio de este tipo”. (MONDY Warney y NOE, R. *Administración de recursos Humanos*. México 2005 Pág. 243, Editorial Prentice-Hall).

Agentes libres (ser tu propio jefe).

“Son personas que se hacen cargo de su carrera totalmente o en parte, siendo sus propios jefes o trabajando para otros en formas que se adapten a sus necesidades o deseos particulares. Algunos agentes libres trabajan tiempo completo; otros trabajan medio tiempo. Otros agentes libres trabajan tiempo completo y dirigen una pequeña empresa con la esperanza de convertirla en su trabajo principal. Los agentes libres tiene muchas formas y tamaños, pero lo que los distingue es su compromiso de controlar su carrera totalmente o en parte”. (MONDY Warney y NOE, R. *Administración de recursos Humanos*. México 2005 Pág. 243, Editorial Prentice-Hall).

Métodos de planeación y desarrollo de carrera.

Consejo de expertos.

“En un análisis formal, el superior y el subordinado pueden acordar conjuntamente qué tipo de actividades de planeación y desarrollo de carrera son mejores. Los recursos que se otorgan para lograr estos objetivos pueden incluir también programas de desarrollo”. (MONDY Warney y NOE, R. *Administración de recursos Humanos*. México 2005 Pág. 244, Editorial Prentice-Hall).

Material de la empresa.

“Algunas empresas proporcionan material desarrollado específicamente para ayudar a sus trabajadores en la planeación y desarrollo de carrera. Este material está adaptado a las necesidades especiales de la empresa. Además, las descripciones de puesto proporcionan un entendimiento valioso para que las personas determinen si existe una relación entre sus fortalezas y debilidades con algunos puestos específicos”. (MONDY Warney y NOE, R. *Administración de recursos Humanos*. México 2005 Pág. 244, Editorial Prentice-Hall).

Sistema de evaluación de desempeño aplicado al plan de carrera.

El sistema de evaluación de desempeño de la empresa también puede ser una herramienta valiosa en la planeación y desarrollo de carrera. “Al comentar y analizar sus fortalezas y debilidades con su supervisor, un empleado puede descubrir necesidades de desarrollo. Si superar una debilidad específica parece difícil o incluso imposible, una trayectoria de carrera alternativa puede ser la solución”. (MONDY Warney y NOE, R. *Administración de recursos Humanos*. México 2005 Pág. 244, Editorial Prentice-Hall).

Talleres.

Es conducir “talleres de dos o tres días con el propósito de ayudar a los trabajadores a desarrollar su propia carrera en la empresa. Los empleados definen y relacionan sus objetivos específicos de carrera con las necesidades de la empresa. En otras ocasiones, la empresa puede enviar trabajadores a talleres disponibles en la comunidad o los trabajadores pueden iniciar la visita por sí mismos”. (MONDY Warney y NOE, R. *Administración de recursos Humanos*. México 2005 Pág. 245, Editorial Prentice-Hall).

Planes de desarrollo personal (PDP).

“Este es un resumen de las necesidades de desarrollo personal y un plan de acción para satisfacerlas. Los trabajadores analizan sus fortalezas y debilidades, como se describió

anteriormente en este apéndice. Un PDP puede ser el centro de un plan de carrera más amplio, como el establecimiento de estrategias alternativas, así como la identificación de necesidades de aprendizaje de largo plazo y la implementación de un plan de autodesarrollo. Es importante que la persona no dependa de alguien más para que se dirija su carrera”. (MONDY Warney y NOE, R. *Administración de recursos Humanos*. México 2005 Pág. 245, Editorial Prentice-Hall).

Desarrollo de personas.

Existen varios métodos para el desarrollo de las personas dentro y fuera del trabajo.

Los principales métodos de desarrollo en el puesto de trabajo son:

La rotación de puestos.

“Significa hacer que las personas pasen por varios puestos en la organización con la intención de expandir sus habilidades, conocimientos y capacidades. La rotación de puestos puede ser vertical u horizontal. (CHIAVENATO Idalberto *Gestión del Talento Humano*, Tercera Edición, México 2008 Pág. 416, Editorial Elsevier).

Puestos de asesoría.

“Significa brindar a la persona que tiene gran potencial la oportunidad de trabajar provisionalmente en diferentes áreas de la organización, bajo la supervisión de un gerente exitoso”. (CHIAVENATO Idalberto *Gestión del Talento Humano*, Tercera Edición, México 2008 Pág. 416, Editorial Elsevier).

Aprendizaje práctico.

“Es una técnica de capacitación que permite a la persona dedicarse, de tiempo completo, al trabajo de analizar y resolver problemas de ciertos proyectos o de otros departamentos”. (CHIAVENATO Idalberto *Gestión del Talento Humano*, Tercera Edición, México 2008 Pág. 416, Editorial Elsevier).

Asignación de comisiones.

“Significa brindar a la persona la oportunidad de participar en comisiones de trabajo, donde participa en la toma de decisiones, aprende al observar a otros e investiga problemas específicos en la organización”. (CHIAVENATO Idalberto *Gestión del Talento Humano*, Tercera Edición, México 2008 Pág. 416, Editorial Elsevier).

Participación en cursos y seminarios externos.

“Es una forma tradicional de desarrollo por cursos formales, clases y seminarios. Brinda la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos y de desarrollar habilidades conceptuales y analíticas”. (CHIAVENATO Idalberto *Gestión del Talento Humano*, Tercera Edición, México 2008 Pág. 417, Editorial Elsevier).

Ejercicios de simulación.

“Los ejercicios de simulación incluyen estudios de casos, juegos de empresas, simulación de funciones (role playing), etc. (CHIAVENATO Idalberto *Gestión del Talento Humano*, Tercera Edición, México 2008 Pág. 417, Editorial Elsevier).

Estudio de casos.

“Es un método de desarrollo que presenta a la persona una descripción escrita de un problema organizacional que debe ser analizar y resolver. Se trata de una técnica que permite diagnosticar un problema real y presentar alternativas para su solución, desarrollar habilidades para el análisis, la comunicación y la persuasión”. (CHIAVENATO Idalberto *Gestión del Talento Humano*, Tercera Edición, México 2008 Pág. 417, Editorial Elsevier).

Juegos de empresas.

“También llamados *management games* o *business games*. Son técnicas de desarrollo en las que equipos de trabajadores o de administradores compiten entre sí y toman decisiones computarizadas en situaciones empresariales, reales o simuladas”. (CHIAVENATO Idalberto *Gestión del Talento Humano*, Tercera Edición, México 2008 Pág. 417, Editorial Elsevier).

Centros internos de desarrollo o in house developement centers.

“Se trata de métodos que se aplican en centros que están al interior de la empresa y que buscan exponer a los administradores y a las personas a ejercicios realistas para que desarrollen y mejoren sus habilidades personales, por ejemplo, las universidades corporativas”. (CHIAVENATO Idalberto *Gestión del Talento Humano*, Tercera Edición, México 2008 Pág. 417, Editorial Elsevier).

Coaching.

“El administrador puede representar varias funciones integradas, como líder renovador, preparador, orientador e impulsor, para convertirse en un *coach*. El *coaching* se refiere al conjunto de todas esas facetas”. (CHIAVENATO Idalberto *Gestión del Talento Humano*, Tercera Edición, México 2008 Pág. 417, Editorial Elsevier).

Capacitación de vestíbulo.

“Se lleva a cabo fuera del área de producción con equipo muy semejante al que se usa realmente en el trabajo”. (WAYNE R., MONDY Y NOE, ROBERT M. *Administración de Recursos Humanos* México 2005. Pág. 212 Editorial Pearson Educación).

Caja de trabajo.

“Es una simulación en que se le pide al participante establecer prioridades y después manejar diversos documentos de negocios o mensajes de correo electrónico, como memoranda, informes y mensajes telefónicos, que comúnmente pasarían por el escritorio de un gerente”. (WAYNE R., MONDY Y NOE, ROBERT M. *Administración de Recursos Humanos* México 2005. Pág. 212 Editorial Pearson Educación).

Capacitación por computadora.

“Aprovecha la velocidad, la memoria y las capacidades de manipulación de datos de la computadora para una mayor flexibilidad de instrucción. La capacitación por computadora ofrece varias ventajas sobre la capacitación tradicional dirigida por el instructor. Un beneficio básico es que es individualizada y se adapta al ritmo de la persona”. (WAYNE R., MONDY Y NOE, ROBERT M. *Administración de Recursos Humanos* México 2005. Pág. 214 Editorial Pearson Educación).

Realidad virtual.

“Es un enfoque único por computadora que permite a los aprendices ver objetos desde una perspectiva que de otro modo sería poco práctica o imposible. (WAYNE R., MONDY Y NOE, ROBERT M. *Administración de Recursos Humanos* México 2005. Pág. 214 Editorial Pearson Educación).

Los principales métodos de desarrollo fuera del puesto de trabajo son:

Tutoría o mentoring.

“Se trata de la ayuda que los ejecutivos de la cúpula ofrecen a las personas que aspiran a subir a niveles más altos dentro de la organización. El avance en la carrera requiere que las personas sean favorecidas por otras que tienen puestos dominantes en la organización y que definen los objetivos, las prioridades y las normas de la organización. Se habla de tutoría cuando un ejecutivo desempeña un papel activo para guiar y orientar a una persona en su carrera. De la misma manera que un técnico”. (CHIAVENATO Idalberto *Gestión del Talento Humano*, Tercera Edición, México 2008 Pág. 418, Editorial Elsevier).

Mentoring inverso.

“Es un proceso en el que los empleados más viejos aprenden de los más jóvenes”, (WAYNE R., MONDY Y NOE, ROBERT M. *Administración de Recursos Humanos* México 2005. Pág. 211 Editorial Pearson Educación.)

Asesoría a los trabajadores.

“El administrador ofrece consejos con la intención de asesorar a las personas en cuanto al desempeño de sus actividades. La asesoría se parece el enfoque de la tutoría, pero difiere de un aspecto: se presenta cuando surge un problema de desempeño y el enfoque de la discusión se relaciona con un proceso de disciplina. El administrador debe intervenir cuando el colaborador presenta un comportamiento que no es consistente con el ambiente de trabajo (ausencias, retrasos, irritación, insubordinación) o es incapaz de desempeñar su trabajo satisfactoriamente”. (CHIAVENATO Idalberto *Gestión del Talento Humano*, Tercera Edición, México 2008 Pág. 418, Editorial Elsevier).

Lecturas guiadas

Son “lecturas sugeridas por tutores, mentores, jefes u otras personas que puedan influir favorablemente pueden ser de mucha utilidad para el desarrollo tanto de conocimientos como de competencias”. (ALLES Martha Alicia. *Desarrollo del talento humano, Basado en competencias*. Segunda Edición. Argentina 2008 Pág. 230, Editorial Granica).

Capacitación fuera de la empresa. Actividades *outdoors* o fuera del ámbito laboral.

“Una tendencia reciente es utilizar la capacitación externa, muchas veces relacionada con la búsqueda de nuevos conocimientos, actitudes y comportamientos que no existen dentro de la organización y que se deben obtener fuera de ella”. (CHIAVENATO Idalberto *Gestión del Talento Humano*, Tercera Edición, México 2008 Pág. 417, Editorial Elsevier).

Codesarrollo.

“Son las acciones que de manera conjunta realiza el sujeto que asiste a una actividad de formación guiado por su instructor para el desarrollo de sus competencias. Para no confundir al lector, esta es la denominación que en nuestra metodología les damos a

los clásicos “cursos de capacitación o formación”, entendiendo que los mismos, para ser efectivos, deben tener algún agregado, ya que de la manera en que habitualmente se conciben brindan información pero no desarrollan la/s competencia/s. las actividades, aun bajo la estructura de un seminario, curso o taller, de en permitir *poner en juego la competencia* ofreciendo, además, un espacio de reflexión sobre lo actuado”. (ALLES Martha Alicia. *Desarrollo del talento humano, Basado en competencias*. Segunda Edición. Argentina 2008 Pág. 235, Editorial Granica).

Para que se verifique el desarrollo de la competencia se deben suscitar las siguientes acciones.

1. “Reconocimiento de la necesidad de desarrollo: por ejemplo, después de una evaluación de desempeño o luego de una evaluación de competencias a través de un assessment center.
2. Tomar conocimiento sobre un tema: puede ser a través de un curso o de una lectura específica sobre la competencia.
3. Poner en juego la competencia a desarrollar.
4. Observar y reflexionar al respecto”.

Fuente: (ALLES Martha Alicia. *Desarrollo del talento humano, Basado en competencias*. Segunda Edición. Argentina 2008 Pág. 235, Editorial Granica).

Desarrollo de carrera.

“El desarrollo de la carrera es un proceso formal, que sigue una secuencia y se enfoca en la planificación de la carrera futura de aquellos trabajadores que tienen potencial para ocupar puestos más altos. El desarrollo de las carreras se logra cuando las organizaciones consiguen integrar el proceso con otros programas de la administración de personas, como la evaluación de desempeño, la capacitación y desarrollo y la planificación de la administración de las personas”. (CHIAVENATO Idalberto *Gestión del Talento Humano*, Tercera Edición, México 2008 Pág. 418, Editorial Elsevier).

Las principales herramientas para el desarrollo de las carreras son:

Los centros de evaluación.

Los centros de evaluación “proporcionan realimentación sobre las fuerzas y las debilidades de los candidatos y la compensación de sus habilidades, ayudándoles a desarrollar objetivos y planes de carrera adecuados y realistas”. (CHIAVENATO Idalberto *Gestión del Talento Humano*, Tercera Edición, México 2008 Pág. 420, Editorial Elsevier).

La proyección de las promociones.

“Juicios que hacen los administradores sobre el avance potencial de sus subordinados. Estas proyecciones ayudan a la organización a identificar a personas con gran potencial para avanzar y ayudan a los colaboradores a mejorar sus conocimientos y experiencias”. (CHIAVENATO Idalberto *Gestión del Talento Humano*, Tercera Edición, México 2008 Pág. 420, Editorial Elsevier).

La planificación de la sucesión.

“Se enfoca en preparar a las personas para ocupar puestos más complejos a medida que estos se desocupan”. (CHIAVENATO Idalberto *Gestión del Talento Humano*, Tercera Edición, México 2008 Pág. 420, Editorial Elsevier).

Relaciones de la planificación de carrera profesional.

La planificación de carrera profesional tiene íntima relación con otras actividades de Recursos Humanos. Actividades como:

Análisis del puesto de trabajo.

Con el análisis de puestos “pueden descubrirse los conocimientos, habilidades, y actitudes concretas que se necesitarán para desarrollar una trayectoria profesional”. (DOLAN Simon L, VALLE CABRERA Ramón, JACKSON Susan E, SHULLER Randall S. *LA GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS*. Tercera Edición. España 2007 Pág. 207, Editorial Amelia Nieva).

Planificación de los recursos humanos.

La planificación de recursos humanos “se configura como el contexto, el marco, en el que una persona tiene que establecer la planificación y gestión de su carrera profesional en la organización. Estas exigencias, como ya se vio, derivan de los planes y objetivos generales de la organización, de las necesidades de recursos humanos (por habilidades, tipo y número) y de la oferta prevista para cubrir esas necesidades”.

(DOLAN Simon L, VALLE CABRERA Ramón, JACKSON Susan E, SHULLER Randall S. *LA GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS*. Tercera Edición. España 2007 Pág. 208, Editorial Amelia Nieva).

Reclutamiento y selección.

“A menudo, la planificación y gestión de la carrera profesional dependen del tipo y nivel de habilidades del empleado. En general, es bien sabido que los empleados profesionales (es decir, aquellos que cuentan con un mayor nivel de formación y de habilidades) se preocupan más por sus carreras. Por tanto, las organizaciones que dan empleo a este tipo de personas deben satisfacer sus expectativas de desarrollo y, por consiguiente, la gestión de la carrera cobra cada vez más importancia como parte de las políticas y actividades de la gestión de los recursos humanos”. (DOLAN Simon L, VALLE CABRERA Ramón, JACKSON Susan E, SHULLER Randall S. *LA GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS*. Tercera Edición. España 2007 Pág. 208, Editorial Amelia Nieva).

Retribución.

“Si bien la mayoría de las organizaciones vinculan los incrementos retributivos a los avances en la línea jerárquica de la organización, también tienen que crear un sistema de recompensa relacionado al desarrollo de trayectorias laterales y oblicuas, a fin de fomentar dichos movimientos. De lo contrario, la cultura de la organización sólo apoyará las líneas tradicionales de ascenso vertical”. (DOLAN Simon L, VALLE CABRERA Ramón, JACKSON Susan E, SHULLER Randall S. *LA GESTION DE*

LOS RECURSOS HUMANOS. Tercera Edición. España 2007 Pág. 208, Editorial Amelia Nieva).

Evaluación de rendimiento.

“La evaluación de rendimiento puede emplearse como herramienta de desarrollo del empleado, siendo utilizada por el supervisor con una función reforzadora. La sesión de evaluación de rendimiento supone una oportunidad para el supervisor y el empleado de estudiar los objetivos y planes profesionales a largo plazo”. (DOLAN Simon L, VALLE CABRERA Ramón, JACKSON Susan E, SHULLER Randall S. *LA GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS*. Tercera Edición. España 2007 Pág. 208, Editorial Amelia Nieva).

Formación y desarrollo.

“Una vez que se han fijado los objetivos en lo que respecta a la carrera, los empleados podrán interesarse en participar en diversos programas de formación para aumentar sus conocimientos, habilidades y aptitudes, así como aumentar las oportunidades de crecer y alcanzar sus metas profesionales”. (DOLAN Simon L, VALLE CABRERA Ramón, JACKSON Susan E, SHULLER Randall S. *LA GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS*. Tercera Edición. España 2007 Pág. 208, Editorial Amelia Nieva).

La carrera y estructura organizativa.

“El diseño o forma estructural de la organización determina y explica los movimientos que en ella se realizan, siendo, por tanto, un condicionante en la carrera de las personas. La tendencia al aplanamiento de las organizaciones, como consecuencia de la desaparición de niveles intermedios, hace que la probabilidad de que los movimientos sean ascendentes se reduzca y se incremente, por el contrario, la de los movimientos laterales”. (DOLAN Simon L, VALLE CABRERA Ramón, JACKSON Susan E, SHULLER Randall S. *LA GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS*. Tercera Edición. España 2007 Pág. 208, Editorial Amelia Nieva).

Problemas en la carrera profesional.

Mesetas en la carrera profesional.

La meseta en la carrera profesional se define “como el punto a partir del cual la probabilidad de ascender es bastante baja. Los empleados que llegan a este punto pueden dividirse en dos categorías: los que siguen rindiendo adecuadamente a pesar de tener pocas oportunidades de promoción, y aquellos cuyos niveles de rendimiento se han deteriorado hasta niveles por debajo de lo aceptable”. (DOLAN Simon L, VALLE CABRERA Ramón, JACKSON Susan E, SHULLER Randall S. *LA GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS*. Tercera Edición. España 2007 Pág. 217, Editorial Amelia Nieva).

Obsolescencia de habilidades.

“Los empleados que más fácilmente pueden caer en la obsolescencia de habilidades son los de más edad y aquellos que se encuentran en mitad de su carrera. La obsolescencia puede producirse cuando las oportunidades de formación no se mantienen al ritmo de los cambios en los requisitos del puesto de trabajo. También puede ser una consecuencia de la reducción o limitación de capacidades respecto a las nuevas exigencias”. (DOLAN Simon L, VALLE CABRERA Ramón, JACKSON Susan E, SHULLER Randall S. *LA GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS*. Tercera Edición. España 2007 Pág. 218, Editorial Amelia Nieva).

Orientación al personal.

Existen los siguientes esquemas de orientación para los trabajadores:

La asesoría individual de carreras.

“Ayuda a cada colaborador a examinar sus aspiraciones para su carrera. La asesoría incluye las responsabilidades y los objetivos de la carrera del colaborador”.

(CHIAVENATO Idalberto *Gestión del Talento Humano*, Tercera Edición, México 2008 Pág. 421, Editorial Elsevier).

Los servicios de información para los colaboradores

“Sirven para ofrecerles información respecto de las oportunidades internas. Este enfoque permite presentar la gran diversidad de interés y aspiraciones que tiene la organización y que le pueden servir a las personas”. (CHIAVENATO Idalberto *Gestión del Talento Humano*, Tercera Edición, México 2008 Pág. 421, Editorial Elsevier).

Los más comunes son;

- *“Los sistemas de información sobre oportunidades vacantes:* En cuyo caso la organización anuncia la oferta de puestos abiertos, busca reclutamiento interno y refuerza la noción de que la organización promueve a gente de su interior.
- *Los inventarios de habilidades, o banco de talentos:* Son un banco de datos de las habilidades, las competencias y los conocimientos de los empleados, el cual se utiliza para hacer mapas de los talentos disponibles desde el interior de la organización, para tener una idea de la capacitación y desarrollo que necesita la fuerza de trabajo y para identificar a los talentos existentes.
- *Los mapas de las carreras:* Son una especie de organigrama que representa las posibles direcciones y oportunidades de hacer carrera en la organización. Las etapas y los grados que existen para ello y los medios para llegar ahí.
- *El centro de recursos para la carrera:* Es una colección de materiales para desarrollar la carrera, como biblioteca, casos, CD-ROM, DVD, cintas y software”.

Fuente:(CHIAVENATO Idalberto *Gestión del Talento Humano*, Tercera Edición, México 2008 Pág. 421, Editorial Elsevier).

5.3 Cuadro de beneficios basado en competencias. Aplicación del plan de carrera basado en un modelo por competencias. (Ver anexo 4).

5.4 ¿Qué es Empowerment?

“El término Empowerment (que significa otorgar poder, y cuya traducción al castellano es potenciación) hace alusión de manera general, al mecanismo a través del cual las personas, las organizaciones y las comunidades ganan control/maestría/dominio sobre sus propias vidas”.

(<http://uhu.es/publicaciones/ojs/index.php/trabajo/article/view/172>)

El Empowerment “es el proceso por el cual los individuos, grupos y comunidades llegan a tener la capacidad de controlar sus circunstancias y de alcanzar sus propios objetivos, luchando por la maximización de la calidad de sus vidas”. (MIQUILENA Dionera y PORTILLO Isabel. Estrategias empresariales en la economía Basada en el Conocimiento. SINNCO 2010, 01 de abril del 2011. "Empowerment como estrategia empresarial en organizaciones sociales, Fundamento introductorio” .Pág. 4.).

(http://pocti.guanajuato.gob.mxsinccoformularioMTMT2010MT13SESION2MT132_DMIIQUILENAT_222.pdf)

El Empowerment “permite cambiar el equilibrio de responsabilidades en las empresas. La organización les permite a los empleados tener influencia y poder sobre su trabajo, sin necesidad de requerir constante permiso para actuar. Se le delega responsabilidad y autoridad al empleado y la oportunidad de cumplir con la tarea encomendada con la capacidad de tomar decisiones que afecten en el desarrollo de la misma”. (AVILES QUIÑONES Loida, CENTENO MORALES Jorge J, GONZÁLEZ TOSADO Diana, NIEVES PÉREZ Brunilda, SANTIAGO AGOSTO Gloria, Como el “Coaching” y el “Empowerment” contribuyen a mejorar el desempeño en las organizaciones. Universidad Metropolitana - Escuela de Administración de empresas – Programa Graduado. Octubre 2006. 01 de abril del 2011. “Como el “Coaching” y el “Empowerment” contribuyen a mejorar el desempeño en las organizaciones”. Pág. 9-10.) (www.ilustrados.com/documentoseb-comocoachingempowermentcontribmejdesemp.pdf)

El Empowerment permite que los recursos, sistemas, control, metodología de trabajo se las maneje de una forma adecuada, en el cual, la responsabilidad y el poder propio del puesto, enriquece tanto a la persona (desarrollo de sus propias competencias) como a la organización (ahorro de tiempo por parte de los jefes o supervisores). El Empowerment genera que el

trabajo del empleado sea significativo, en donde, pueden desarrollar por cuenta propia sus propias asignaciones. Además, el empoderamiento presenta una grande sensación de retribución del empleado a la compañía, lo cual genera que el empleado tenga autoridad en nombre de la empresa.

La aplicación del Empowerment en la Carpintería seria un factor principal para el plan de carrera. La razón principal es que el Empowerment genera que el trabajo del empleado sea significativo, en donde, pueden desarrollar por cuenta propia sus propias asignaciones. Además, el empoderamiento presentaría una grande sensación de retribución del empleado a la compañía, lo cual generaría que el empleado tenga autoridad en nombre de la empresa.

¿Qué ofrece el Empowerment?

El Empowerment ofrece algunos beneficios como:

- “Encaja fácilmente en las filosofías actuales de los directivos y de los trabajadores. Los directivos lo consideran un medio para eliminar las burocracias y liberar a los trabajadores de las históricas negociaciones controladas por los sindicatos”. (TERRY Wilson, “Manual del Empowerment, Como conseguir lo mejor de sus colaboradores”.01 de abril del 2011, Ediciones Gestión 2000, Planeta DeAgostini Profesional y Formación, S. L. 2004. “Que ofrece el Empowerment”. Pág. 17.)
(http://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=lang_es&id=hGcff2WdPgWC&oi=fnd&pg=PA7&dq=empowerment&ots=SljtzRgT9G&sig=5kjqcn-vr9D1p8gATq9uJqnDXvU#v=onepage&q&f=false)
- “Favorece el desarrollo y el uso de los talentos ocultos que existen en los individuos”. (TERRY Wilson, “Manual del Empowerment, Como conseguir lo mejor de sus colaboradores”.01 de abril del 2011, Ediciones Gestión 2000, Planeta DeAgostini Profesional y Formación, S. L. 2004. “Que ofrece el Empowerment”. Pág. 17.)
(http://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=lang_es&id=hGcff2WdPgWC&oi=fnd&pg=PA7&dq=empowerment&ots=SljtzRgT9G&sig=5kjqcn-vr9D1p8gATq9uJqnDXvU#v=onepage&q&f=false).

- “Conlleva introducir el poder y la toma de decisiones hasta los niveles inferiores de la organización, llevando así a mejorar las relaciones con los clientes y a acelerar la resolución de las quejas que estos pudieran tener”. (TERRY Wilson, “Manual del Empowerment, Como conseguir lo mejor de sus colaboradores”.01 de abril del 2011, Ediciones Gestión 2000, Planeta DeAgostini Profesional y Formación, S. L. 2004. “Que ofrece el Empowerment”. Pág. 18.)
(http://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=lang_es&id=hGcff2WdPgWC&oi=fnd&pg=PA7&dq=empowerment&ots=SljtzRgT9G&sig=5kjqcn-vr9D1p8gATq9uJqnDXvU#v=onepage&q&f=false)
- Contribuye “en la introducción de una mayor calidad. Las personas a las que se les ha dado la misión directiva de Calidad total y las técnicas, habilidades y metodológicas para ocuparse de ellas han encontrado una mayor satisfacción e interés en su trabajo buscando mejoras”. (TERRY Wilson, “Manual del Empowerment, Como conseguir lo mejor de sus colaboradores”.01 de abril del 2011, Ediciones Gestión 2000, Planeta DeAgostini Profesional y Formación, S. L. 2004. “Que ofrece el Empowerment”. Pág. 18.)
(http://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=lang_es&id=hGcff2WdPgWC&oi=fnd&pg=PA7&dq=empowerment&ots=SljtzRgT9G&sig=5kjqcn-vr9D1p8gATq9uJqnDXvU#v=onepage&q&f=false)
- “Una de las mayores consecuencias del Empowerment es el incremento del trabajo generado y su reconocimiento. Las personas pueden tomar la responsabilidad en su trabajo, organizarlo para que se adapte a sus necesidades individuales y llevarlo a cabo sin ningún tipo de interferencias externas, consiguiendo mejores resultados”. (TERRY Wilson, “Manual del Empowerment, Como conseguir lo mejor de sus colaboradores”.01 de abril del 2011, Ediciones Gestión 2000, Planeta DeAgostini Profesional y Formación, S. L. 2004. “Que ofrece el Empowerment”. Pág. 18.)
(http://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=lang_es&id=hGcff2WdPgWC&oi=fnd&pg=PA7&dq=empowerment&ots=SljtzRgT9G&sig=5kjqcn-vr9D1p8gATq9uJqnDXvU#v=onepage&q&f=false)

CAPÍTULO 6

DESARROLLAR UN CUADRO DE BENEFICIOS AL CUMPLIR CON EL PERFIL IDEAL.

Introducción.

Desde hace algunos siglos, se tiene la concepción de teorías tanto creacionistas como las evolucionistas. La primera supone que todo es creado por un ser supremo. La segunda tiene la convicción de que todo es producto del perfeccionamiento de las especies. Sin embargo, estas dos tienen un aspecto en común. Que la vida está conformada por fases, dichas fases como nacer, crecer, reproducirse o madurar, y morir. Lo más fácil de este proceso secuencial sería morir, lo difícil nacer, lo complicado crecer, pero aun lo más dificultoso, y más arduo es madurar. Solo los más fuertes consiguen esto. Este proceso que se da en los seres vivos, también se da en las empresas, en su ciclo de vida. El ciclo de vida de la empresa comprende de varios aspectos como obstáculos, retos, competencias, capacidades antipáticas, etc. En sí, comprende de un cambio para poder vivir en un mundo versátil.

Emma Godoy afirma que “para el hombre no es fácil vivir. Los animales traen una receta, un plan prefijado, un instructivo, que obra automáticamente en cada situación; en cambio, el hombre ha de ser el autor de su destino. Es libre. Nosotros tenemos que inventarnos la existencia. Aquí estoy en medio del mundo. ¿Qué voy hacer conmigo? Pocos saben para que vivir”.

Desarrollo

6.1 ¿Qué es desarrollo organizacional?.

Harris dice que el Desarrollo Organizacional o (D.O) es “la tendencia a destacar el mejoramiento de relaciones interpersonales como medio para impulsar a la empresa”. (GUÍZAR MONTÚFAR, Rafael. Desarrollo Organizacional. Segunda Edición. México 2004 Pág. 7, Editorial McGraw-Hill Interamericana). El desarrollo organizacional brinda implementar sistemas que pueden generar algo nuevo en la organización. El desarrollo organizacional es la base para cambios internos que requieren las empresas.

El D.O es “un esfuerzo planeado que abarca toda la organización administrativa desde arriba para aumentar la eficiencia y salud en las organizaciones a través de intervenciones planeadas de los procesos organizacionales, empleando conocimientos de las ciencias del comportamiento”. (GUÍZAR MONTÚFAR, Rafael. Desarrollo Organizacional. Segunda Edición. México 2004 Pág. 7, Editorial McGraw-Hill Interamericana).

El D.O es “una respuesta al cambio, una estrategia educacional con la finalidad de cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones de modo que estas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, a nuevos desafíos y al aturdidor ritmo al cambio”. (GUÍZAR MONTÚFAR, Rafael. Desarrollo Organizacional. Segunda Edición. México 2004 Pág. 7, Editorial McGraw-Hill Interamericana).

El Manual de Planes de Carrera en Cargos Administrativos en la Carpintería CCIM es una propuesta nueva para el contexto cultural de la carpintería. La razón es porque cuando se requiere contratar o reemplazar personas para cargos administrativos, estos pasan por un proceso riguroso de selección de personal. Una vez que se haya seleccionado a la persona más idónea para el puesto de trabajo, esta entra a un proceso de inducción para el cargo y sus relaciones. Sin embargo, después del proceso de inducción, no existe un sistema de plan de ascenso. Siendo el motivo de esta investigación se enfoca principalmente en hacer un análisis profundo de necesidades en cargos administrativos para implementar *planes de carrera*.

Se ha explicado que el Desarrollo Organizacional, y en resumidas cuentas el D.O es “cambio” hacia algún proceso. Y esta propuesta, no sería la excepción.

6.2 ¿Qué es un beneficio?

El beneficio es “el bien que se hace o se recibe”.

(<http://www.wordreference.com/definicion/beneficio>). El beneficio es el intercambio que ocurre por algo. Por ejemplo, el beneficio que brindan los árboles es purificar el aire a cambio que a estos, se los mantenga vivos. El beneficio que brindan los profesores a los estudiantes a cambio de un salario etc. El beneficio en el ámbito económico es “ganancia económica que se obtiene de un negocio, inversión u otra actividad mercantil”. (http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=rae).

A los beneficios también se los conoce como compensaciones o remuneraciones.

Recurriremos al Libro Dirección Estratégica de Recursos Humanos de Martha Alicia Alles en donde brinda un detalle adecuado del sistema de remuneraciones

¿Cómo implementar un sistema de remuneraciones?

Se lo debe realizar siguiendo estos cinco pasos:

1. “Realizar un análisis y descripción de puestos de la empresa o del sector que se requiere analizar e implementar un esquema de remuneraciones
2. Evaluar los puestos en grado de importancia para la organización
3. Clasificación de puestos para permitir la comparación entre las distintas áreas y funciones.
4. Estudiar valores y escalas de salarios. La comparación con el mercado permite al mismo tiempo cubrir dos objetivos: la comparación en sí misma y evaluar la lógica de la evaluación y clasificación que se hizo internamente de los puestos.
5. Establecer un rango por cada puesto. Este es el resultado final del trabajo”

Fuente: (ALLES Martha Alicia. *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Gestión por Competencias, Segunda Edición. Argentina 2008 Pág. 350-351, Editorial Granica).

Distintos tipos de remuneraciones

Las remuneraciones son de distintos tipos y por ende, tienen diferentes significados.

Estas son las más comunes:

- *Salarios a destajo*: “Son aquellos donde se remunera por cantidad producida de “algo”. (ALLES Martha Alicia. *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Gestión por Competencias, Segunda Edición. Argentina 2008 Pág. 357, Editorial Granica).
- *Comisiones*: “Son porcentajes sobre ventas o sobre cobranzas o sobre ambos conceptos”. (ALLES Martha Alicia. *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Gestión por Competencias, Segunda Edición. Argentina 2008 Pág. 357, Editorial Granica).
- *“Bonus” o incentivos a corto plazo*: “Son generalmente de aplicación gerencial y su método de cálculo es normalmente una fórmula que mezcla desempeño con resultados propios y de la compañía”. (ALLES Martha Alicia. *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Gestión por Competencias, Segunda Edición. Argentina 2008 Pág. 357, Editorial Granica).
- *Salarios con una parte a riesgo*: “Una parte del salario no está fija, y solo se abona si la compañía alcanza ciertos objetivos”. (ALLES Martha Alicia. *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Gestión por Competencias, Segunda Edición. Argentina 2008 Pág. 357, Editorial Granica).
- *Participación en las utilidades*: “Se asocia al colaborador a los resultados de la compañía. Su utilización es en general para niveles de máxima conducción”. (ALLES Martha Alicia. *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Gestión por Competencias, Segunda Edición. Argentina 2008 Pág. 357, Editorial Granica).

6.3 Tipos de incentivos.

Los incentivos son estímulos que se brindan por alcanzar algo en específico, o son simplemente un apremio que se consigue a cambio de algo. Es decir, los incentivos son el impulso “que mueve o estimula a desear o hacer alguna cosa”

(<http://www.wordreference.com/definicion/incentivo>)

Incentivos a largo plazo.

En nuestra propuesta sobre planes de carrera, los incentivos deben ser a largo plazo, debido a que, por lo general, los planes de carrera llevan bastante tiempo en desarrollarlos.

“Los incentivos a largo plazo son considerados uno de los incentivos que mejor cumplen las funciones de atraer y retener a los ejecutivos claves en la empresa.”(FERNÁNDEZ, Ignacio y ANANÍAS María Graciela, Ciencias Sociales Online revista electrónica. Universidad de Viña del Mar – Chile, Vol. III, No 3, Noviembre 2006, 14 de abril del 2011. “Incentivos a largo plazo para la retención de talentos, Resumen” Pág. 1.)

(www.uvm.cl/csonline2006_3pdf/incentivos%20a%20largo%20plazo.pdf)

“Se ha explicado en anterioridad que es un beneficio o remuneración. Los incentivos constituyen una parte importante de la remuneración y, en este sentido, podemos decir que en la gestión de compensaciones se distinguen cuatro tipos de incentivos:

- Salario fijo (que determina el estilo de vida).
- Anuales a corto plazo (que en muchas ocasiones es el elemento con mayor impacto en el comportamiento).
- Plurianuales a largo plazo (que es el elemento más fidelizador).
- Compensaciones extra salariales (retribución indirecta que constituye el elemento diferenciador)”.

Fuente: (FERNÁNDEZ, Ignacio y ANANÍAS María Graciela, Ciencias Sociales Online revista electrónica. Universidad de Viña del Mar – Chile, Vol. III, No 3, Noviembre 2006, 14 de abril del 2011.

“Incentivos a largo plazo para la retención de talentos, Resumen” Pág. 2.).(www.uvm.clcsonline2006_3pdfincentivos%20a%20largo%20plazo.pdf)

“La principal función de los incentivos a largo plazo es retener a los mejores ejecutivos y talentos y, al mismo tiempo, evitar que éstos privilegien el corto plazo para focalizarse exclusivamente en obtener mejores utilidades y con ello bonos más altos, por sobre el éxito continuado y sostenido de la compañía, logrando con ello el alineamiento de los intereses entre ejecutivos y accionistas.” (FERNÁNDEZ, Ignacio y ANANÍAS María Graciela, Ciencias Sociales Online revista electrónica. Universidad de Viña del Mar – Chile, Vol. III, No 3, Noviembre 2006, 14 de abril del 2011. “Incentivos a largo plazo para la retención de talentos, Resumen” Pág. 2.).(www.uvm.clcsonline2006_3pdfincentivos%20a%20largo%20plazo.pdf)

Tipos de incentivos a Largo Plazo

- **Opciones Sobre Acciones (Stock Options):** Es el derecho a comprar en el futuro, y durante cierto período de tiempo, un número determinado de acciones de la compañía, a un precio fijado al inicio del plan. (FERNÁNDEZ, Ignacio y ANANÍAS María Graciela, Ciencias Sociales Online revista electrónica. Universidad de Viña del Mar – Chile, Vol. III, No 3, Noviembre 2006, 14 de abril del 2011. “Incentivos a largo plazo para la retención de talentos, Resumen”. Pág. 4.).(www.uvm.clcsonline2006_3pdfincentivos%20a%20largo%20plazo.pdf)
- **Acciones Restringidas (Restricted Shares):** Consiste en la entrega de acciones cuyos derechos sólo se consolidan si se cumplen determinados objetivos una vez transcurridos el período de tiempo definido al inicio del plan. (FERNÁNDEZ, Ignacio y ANANÍAS María Graciela, Ciencias Sociales Online revista electrónica. Universidad de Viña del Mar – Chile, Vol. III, No 3, Noviembre 2006, 14 de abril del 2011. “Incentivos a largo plazo para la retención de talentos, Resumen” Pág. 5.).(www.uvm.clcsonline2006_3pdfincentivos%20a%20largo%20plazo.pdf)

- **Derecho sobre Revalorización de Acciones (Stock Appreciation Rights – SARS):** Es el derecho a recibir el valor equivalente a la valorización futura de la acción. (FERNÁNDEZ, Ignacio y ANANÍAS María Graciela, Ciencias Sociales Online revista electrónica. Universidad de Viña del Mar – Chile, Vol. III, No 3, Noviembre 2006, 14 de abril del 2011. “Incentivos a largo plazo para la retención de talentos, Resumen” Pág. 6.).(www.uvm.clcsonline2006_3pdfincentivos%20a%20largo%20plazo.pdf)
- **Compra Financiada de Acciones:** El empleado compra acciones de la compañía que solo podrá vender cuando haya transcurrido el periodo de tiempo establecido. La compra se financia a través de un préstamo personal del empleado que vencerá a la finalización del plan. (FERNÁNDEZ, Ignacio y ANANÍAS María Graciela, Ciencias Sociales Online revista electrónica. Universidad de Viña del Mar – Chile, Vol. III, No 3, Noviembre 2006, 14 de abril del 2011. “Incentivos a largo plazo para la retención de talentos, Resumen” Pág. 6.).(www.uvm.clcsonline2006_3pdfincentivos%20a%20largo%20plazo.pdf)
- **Performance Shares:** Consiste en la entrega de acciones condicionada al cumplimiento de determinados objetivos. (FERNÁNDEZ, Ignacio y ANANÍAS María Graciela, Ciencias Sociales Online revista electrónica. Universidad de Viña del Mar – Chile, Vol. III, No 3, Noviembre 2006, 14 de abril del 2011. “Incentivos a largo plazo para la retención de talentos, Resumen” Pág. 6.).(www.uvm.clcsonline2006_3pdfincentivos%20a%20largo%20plazo.pdf)
- **Discontinued Stock Options:** Es el derecho a comprar en el futuro, y durante cierto período de tiempo, un número determinado de acciones de la compañía. (FERNÁNDEZ, Ignacio y ANANÍAS María Graciela, Ciencias Sociales Online revista electrónica. Universidad de Viña del Mar – Chile, Vol. III, No 3, Noviembre 2006, 14 de abril del 2011. “Incentivos a largo plazo para la retención de talentos, Resumen” Pág. 7.).(www.uvm.clcsonline2006_3pdfincentivos%20a%20largo%20plazo.pdf)
- **Bonos Diferidos:** Los programas de bonos diferidos establecen el derecho a percibir una cantidad en dinero transcurrido un período de tiempo superior a un año. (FERNÁNDEZ, Ignacio y ANANÍAS María Graciela, Ciencias Sociales Online

revista electrónica. Universidad de Viña del Mar – Chile, Vol. III, No 3, Noviembre 2006, 14 de abril del 2011. “Incentivos a largo plazo para la retención de talentos, Resumen” Pág. 7.).(www.uvm.cl/csonline2006_3pdf/incentivos%20a%20largo%20plazo.pdf)

Institución de un plan de incentivos.

1. *“Debe asegurar que los esfuerzos y las recompensas estén directamente relacionados:* El plan de incentivos debe recompensar a las personas en proporción directa de su productividad mayor. Los colaboradores deben percibir que son capaces de desempeñar las tareas solicitadas. Los parámetros deben ser alcanzables y la organización debe proporcionar las herramientas, la orientación, el entrenamiento y el liderazgo que se necesitan.
2. *Debe ser fácil de calcular y comprensible para los colaboradores:* Las personas que tienen el poder de calcular, con facilidad, las recompensas que recibirán por los distintos grados de esfuerzo.
3. *Debe formular parámetros eficaces:* Los colaboradores deben considerar que los parámetros son justos u estos deben ser elevados, pero alcanzables, con una posibilidad de 50% de éxito. Los objetivos deben ser claros y específicos.
4. *Debe garantizar los parámetros:* Los parámetros se deben ver como un contrato con los colaboradores. Cuando el plan este en operación no se debe reducir el tamaño del incentivo en ningún sentido.
5. *Debe garantizar un parámetro horario:* El personal de fábrica (por horas) trabaja mejor con parámetros relacionados con la base horaria del salario.
6. *Debe apoyar el plan:* La organización y los dirigentes deben brindar el mayor apoyo posible al plan. El plan debe recibir, antes y durante su vigencia, total apoyo de todos los dirigentes”.

Fuente: (CHIAVENATO Idalberto *Gestión del Talento Humano*, Tercera Edición, México 2008 Pág. 340-341, Editorial Elsevier).

6.4 Remuneración por competencia.

“La remuneración por competencia recibe varios nombres: remuneración por habilidad o por calificación profesional. Es una forma de remuneración que se relaciona con el grado de información y el nivel de capacitación de cada persona. El sistema premia ciertas habilidades técnicas o comportamientos del trabajador. El punto focal es la persona, ya no es el puesto. Esto significa que la remuneración no se relaciona con las exigencias del puesto, sino con las calificaciones de quien desempeña las tareas”. (CHIAVENATO Idalberto *Gestión del Talento Humano*, Tercera Edición, México 2008 Pág. 336, Editorial Elsevier).

Para realizar el sistema de remuneraciones por competencias se necesita tres pasos:

1. “Discusión del gerente con cada colaborador respecto de las competencias necesarias para el trabajo, sus puntos fuertes y débiles. Este primer enfoque no tiene carácter represivo o impositivo. Su objetivo es localizar y sanar los puntos débiles”. (CHIAVENATO Idalberto *Gestión del Talento Humano*, Tercera Edición, México 2008 Pág. 336, Editorial Elsevier).
2. “Programación conjunta, entre el gerente y el colaborador, del programa de entrenamiento necesario que debe integrar el proceso. Cada colaborador se vuelve responsable de su autodesarrollo y calificación personal, pues cada colaborador se viene como consecuencia, pues cada colaborador es responsable, se esfuerza más y colabora más con la empresa”. (CHIAVENATO Idalberto *Gestión del Talento Humano*, Tercera Edición, México 2008 Pág. 337, Editorial Elsevier).
3. “Es una paga más congruente con la aportación que cada individuo hace a los objetivos y resultados de la empresa”, (CHIAVENATO Idalberto *Gestión del Talento Humano*, Tercera Edición, México 2008 Pág. 337, Editorial Elsevier).

CAPÍTULO 7

CONCLUSIONES GENERALES.

1. La elaboración de un manual de funciones por competencias fue realizado óptimamente, ya que, se contó con funciones definidas de los cargos en cuestión. Los mismos que fueron sometidos al método MPC. Este proceso nos llevó a encontrar las competencias más relevantes y necesarias para cada cargo.
2. La utilización de herramientas internas como las evaluaciones de desempeño (aplicadas semestralmente), matrices de competencia, indicadores de gestión (puntualidad, asistencia) fortalecieron los criterios objetivos para la calificación de las competencias determinadas al cargo a evaluar.
3. Para la definición de las rutas de ascenso nos apoyamos en el organigrama empresarial, el tipo de cargo, y la naturaleza de las funciones (administrativas, técnicas, producción) y el impacto que cada cargo produce en la empresa.
4. Dada la naturaleza de los cargos analizados en este estudio (Cargos ejecutivos y administrativos) evidenciamos que los únicos incentivos son de carácter económico (sueldos) y jerárquicos (ascensos).

Para el levantamiento de información y la creación de un manual de funciones por competencia se evaluó el manual de funciones original de la empresa La Carpintería CCIM, a estos cargos y sus respectivas funciones se las aplico el método MPC, para mayor objetividad en la calificación, reclutamiento y valoración de los cargos que sometieramos a dichos procesos. El uso de herramientas objetivas para el levantamiento de información también resulta relevante, herramientas claras, cuantificables como: matrices de competencia (valorados en base a carpetas), evaluaciones de rendimiento (realizados con parámetros de la empresa y de manera semestral).

La estructuración de rutas de ascenso se basó en el organigrama empresarial, respetando las particularidades y naturaleza de cada cargo, distinguiendo rutas verticales así como oblicuas y laterales. Esta es una recomendación clave, ya que, no siempre el ascenso hacia un cargo inmediato es lo más aconsejable. También se estudio distintos tipos de incentivos, centrándonos en los económicos y jerárquicos, siendo estos los más usados y de mayor impacto en la organización objeto de nuestra tesis.

En resumen podemos manifestar, en base a nuestra experiencia, que la creación de un plan de carrera óptimo depende de un análisis de gran objetividad, diferenciando particularidades y características propias del entorno donde se quiera aplicar, apoyándose en distintas herramientas y basándonos en los principios que ya posee la organización; evitando subjetividades, teniendo claro que el objeto de análisis es tener cargos correctamente valorados con el fin de tener la persona más idónea a ocuparlos y nunca crear un cargo idóneo para una determinada persona.

ANEXOS.

Anexo 1.

Desarrollo del manual de funciones por competencias.

DESARROLLO DEL MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS.

MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS

CARGO:	AGENTE DE COMPRAS
JEFE INMEDIATO:	JEFE DE COMPRAR NACIONALES
REEMPLAZO EN CASO DE AUSENCIA	MENSAJERO
LE REMPLAZA A:	MENSAJERO

RESPONSABILIDADES

1	Realizar las gestiones externas de compras locales que le asigne diariamente el jefe de compras, eligiendo con criterio mejores precios e insumos requeridos en la organización.	2	Realizar las actividades inherentes a su cargo que le fueren asignadas por su jefe inmediato.
3		3	Realizar las actividades definidas en los procedimientos del sistema de gestión calidad
4		5	
6		7	
8		9	
10		11	
12		13	

Elaborado por:
Fecha:

Revisado por:
Fecha:

Aprobado por:
Fecha:

N° DE ACTIVIDAD	F	C	D	TOTAL	N° DE ACTIVIDAD	F	C	D	TOTAL
Actividad 1	5	2	2	9	Actividad 2	5	3	3	14
Actividad 3	3	3	2	9	Actividad 4				0
Actividad 5				0	Actividad 6				0
Actividad 7				0	Actividad 8				0
Actividad 9				0	Actividad 10				0
Actividad 11				0	Actividad 12				0
Actividad 13				0	Actividad 14				0

Elaborado por:
Fecha:

Revisado por:
Fecha:

Aprobado por:
Fecha:

COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
INICIAL	Esta es la competencia que significa rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades sin esperar a efectuar todas las consultas en la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor. Implica también la capacidad de proponer mejoras, sin que haya un problema concreto que deba ser solucionado.
COMPETENCIA	
Iniciativa – Autonomía	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
C	Puede actuar para resolver los pequeños problemas que surgen día a día:
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Alto.
B:	Bueno, por encima del estándar.
C:	Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la
D:	Grado mínimo o Insatisfactorio
Observaciones:	
Elaborado por:	Revisado por:
Fecha:	Fecha:
Aprobado por:	
Fecha:	

COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
INICIAL	Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.
COMPETENCIA	
Responsabilidad	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
C	Cumple los plazos tomando todos los márgenes de tolerancia previstos y la calidad mínima necesaria para cumplir el objetivo
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Alto.
B:	Bueno, por encima del estándar.
C:	Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la
D:	Grado mínimo o Insatisfactorio
Observaciones:	
Elaborado por:	Revisado por:
Fecha:	Fecha:
Aprobado por:	
Fecha:	

COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
GERENCIAL	Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.
COMPETENCIA	
Orientación a los resultados	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
C	
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Alto.
B:	Bueno, por encima del estándar.
C:	Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la
D:	Grado mínimo o Insatisfactorio
Observaciones:	
Elaborado por:	Revisado por:
Fecha:	Fecha:
Aprobado por:	
Fecha:	

COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
GERENCIAL	Capacidad de trabajar en colaboración con grupos multidisciplinarios, con otras áreas de la organización u organismos externos con los que deba interactuar. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás y comprensión interpersonal.
COMPETENCIA	
Colaboración	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
B	
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Alto.
B:	Bueno, por encima del estándar.
C:	Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la
D:	Grado mínimo o Insatisfactorio
Observaciones:	
Elaborado por:	Revisado por:
Fecha:	Fecha:
Aprobado por:	
Fecha:	

COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
GERENCIAL	Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad
COMPETENCIA	
Comunicación	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
B	
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Alto.
B:	Bueno, por encima del estándar.
C:	Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la
D:	Grado mínimo o Insatisfactorio
Observaciones:	
Elaborado por:	Revisado por:
Fecha:	Fecha:
Aprobado por:	
Fecha:	

MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS

CARGO:	ASISTENTE DE DEPARTAMENTO TECNICO
JEFE INMEDIATO:	SUPERVISOR DEPARTAMENTO TECNICO
REEMPLAZO EN CASO DE AUSENCIA	TECNICO DE ESTRUCTURAS
LE REMPLAZA A:	NO APLICA

RESPONSABILIDADES

1	Dar cumplimiento al programa de producción basado en las exigencias diarias de la producción.	2	Emitir documentación técnica a planta (según el programa de producción)
3	Revisión y actualización de estándares de materiales en el Sistema GP para cada centro de trabajo	4	Control de Emisión de carpetas de documentación técnica a planta
5	Control de documentación emitida a planta, Costo o cualquier otro centro	6	Control de la documentación emitida para todas las órdenes especiales
7	Participar en la reunión semanal del departamento	8	Realizar actividades a su cargo que le fueren asignadas por su jefe inmediato.
9	Realizar las actividades definidas en los procedimientos del sistema de gestión	10	
11		12	
13		14	

Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:

Aprobado por:

Fecha:

MATRIZ MPC

N° DE ACTIVIDAD	F	C	D	TOTAL	N° DE ACTIVIDAD	F	C	D	TOTAL
Actividad 1	5	4	4	21	Actividad 2	5	4	3	17
Actividad 3	5	4	3	17	Actividad 4	5	4	3	17
Actividad 5	5	4	3	17	Actividad 6	5	4	3	17
Actividad 7	4	2	2	8	Actividad 8	4	3	3	13
Actividad 9	4	3	3	13	Actividad 10				0
Actividad 11				0	Actividad 12				0
Actividad 13				0	Actividad 14				0

Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:

Aprobado por:

Fecha:

COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
INICIAL	Esta es la competencia que significa rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades sin esperar a efectuar todas las consultas en la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor. Implica también la capacidad de proponer mejoras, sin que haya un problema concreto que deba ser solucionado.
COMPETENCIA	
Iniciativa – Autonomía	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
C	Puede actuar para resolver los pequeños problemas que surgen día a día:
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Alto.
B:	Bueno, por encima del estándar.
C:	Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la
D:	Grado mínimo o Insatisfactorio
Observaciones:	
Elaborado por: Revisado por: Aprobado por: Fecha: Fecha: Fecha:	
COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
INICIAL	Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.
COMPETENCIA	
Responsabilidad	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
C	Cumple los plazos tomando todos los márgenes de tolerancia previstos y la calidad mínima necesaria para cumplir el objetivo
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Alto.
B:	Bueno, por encima del estándar.
C:	Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la
D:	Grado mínimo o Insatisfactorio
Observaciones:	

COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
GERENCIAL	Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.
COMPETENCIA	
<i>Orientación a los resultados</i>	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
C	
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Alto.
B:	Bueno, por encima del estándar.
C:	Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la
D:	Grado mínimo o Insatisfactorio
Observaciones:	
Elaborado por: _____ Revisado por: _____ Aprobado por: _____ Fecha: _____ Fecha: _____ Fecha: _____	
COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
	Es la habilidad que deben poseer los trabajadores de para presentar recursos, ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones. Cada uno de los trabajadores debe ser capaz de innovar en el diseño de cada una de las obras.
COMPETENCIA	
<i>Creatividad</i>	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
B	Propone ideas creativas cuando las tradicionales no son aplicables a su trabajo. Tiende a realizar cambios que no rompan por completo los esquemas habituales de su trabajo.
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Alto.
B:	Bueno, por encima del estándar.
C:	Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la
D:	Grado mínimo o Insatisfactorio
Observaciones:	

COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
	Es la coordinación centralizada que hay entre lo que se percibe, por el sentido de la vista, y la acción que se realiza a raíz de lo que se percibió.
COMPETENCIA	
<i>Coordinación y concentración Visomanual</i>	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
B	
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Alto.
B:	Bueno, por encima del estándar.
C:	Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la
D:	Grado mínimo o Insatisfactorio
Observaciones:	
Elaborado por: Fecha:	Revisado por: Fecha:
Aprobado por: Fecha:	

MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS

CARGO:	ASISTENTE DE NOMINA
JEFE INMEDIATO:	JEFE DE RECURSOS HUMANOS
REEMPLAZO EN CASO DE AUSENCIA	ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS
LE REMPLAZA A:	ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS (en funciones específicas)

RESPONSABILIDADES

1	Elaborar roles de pagos de las fábricas.	2	Elaborar planillas del IESS, pago de préstamos quirografarios, fondos de reserva y presentar al área financiera para el correspondiente pago
3	Reportar el pago a proveedores como AEPIC, IESS.	4	Mantener informado al Jefe de Recursos Humanos sobre cualquier aspecto relacionado al personal.
5	Controlar y cancelar las vacaciones de las fábricas.	6	Control quincenal de horas laboradas de los trabajadores.
7	Recibir, ingresar y verificar las facturas de los proveedores externos como supermercados y/o farmacias.	8	Reportar al Departamento de Contabilidad los aportes y préstamos al IESS por empresas.
9	Coordinar con el Area Financiera las necesidades de dinero para los roles y pagos de los trabajadores.	10	Realizar las actividades definidas en los procedimientos del sistema de gestión calidad.
11	Verificar los créditos que se encuentran pendientes de paso e informar a la Asistente General de RRHH para elaborar Liquidación.	12	Verificar los créditos que se encuentran pendientes de pago del personal retirado antes de elaborar su liquidación, y elaborar las liquidaciones del personal.
13	Realizar las actividades inherentes a su cargo que le fueren asignados por su jefe inmediato		

Elaborado por:
Fecha:

Revisado por:
Fecha:

Aprobado por:
Fecha:

MATRIZ MPC

N° DE ACTIVIDAD	F	C	D	TOTAL	N° DE ACTIVIDAD	F	C	D	TOTAL
Actividad 1	3	4	4	19	Actividad 2	3	4	3	15
Actividad 3	3	3	3	12	Actividad 4	3	3	3	12
Actividad 5	3	3	2	9	Actividad 6	3	3	3	12
Actividad 7	3	3	3	12	Actividad 8	3	3	3	12
Actividad 9	3	4	3	15	Actividad 10	4	3	3	13
Actividad 11	3	4	3	15	Actividad 12	4	5	4	24
Actividad 13	4	3	3	13	Actividad 14				0

Elaborado por:
Fecha:

Revisado por:
Fecha:

Aprobado por:
Fecha:

COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
INICIAL	Esta es la competencia que significa rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades sin esperar a efectuar todas las consultas en la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor. Implica también la capacidad de proponer mejoras, sin que haya un problema concreto que deba ser solucionado.
COMPETENCIA	
Iniciativa – Autonomía	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
B	Actúa para resolver los pequeños problemas diarios. En ocasiones propone mejoras aunque no haya un problema concreto que necesite solución...
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Alto.
B:	Bueno, por encima del estándar.
C:	Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la
D:	Grado mínimo o Insatisfactorio
Observaciones:	
Elaborado por: _____ Revisado por: _____ Aprobado por: _____ Fecha: _____ Fecha: _____ Fecha: _____	
COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
INICIAL	Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.
COMPETENCIA	
Responsabilidad	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
B	Cumple con los plazos preestablecidos en la calidad requerida, preocupándose de lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Alto.
B:	Bueno, por encima del estándar.
C:	Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la
D:	Grado mínimo o Insatisfactorio
Observaciones:	

COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
GERENCIAL	Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.
COMPETENCIA	
<i>Orientación a los resultados</i>	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
B	
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Alto.
B:	Bueno, por encima del estándar.
C:	Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la
D:	Grado mínimo o Insatisfactorio
Observaciones:	
Elaborado por: Revisado por: Aprobado por: Fecha: Fecha: Fecha:	
COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
GERENCIAL	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.
COMPETENCIA	
<i>Capacidad de planificación y organización</i>	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
B	
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Alto.
B:	Bueno, por encima del estándar.
C:	Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la
D:	Grado mínimo o Insatisfactorio
Observaciones:	

COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
GERENCIAL	Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Tener buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir con los demás el conocimiento profesional y expertise. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente interés en aprender.
COMPETENCIA	
Calidad del trabajo	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
B	
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Alto.
B:	Bueno, por encima del estándar.
C:	Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la
D:	Grado mínimo o Insatisfactorio
Observaciones:	
Elaborado por: Fecha: Revisado por: Fecha: Aprobado por: Fecha:	
COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
	Es la coordinación centralizada que hay entre lo que se percibe, por el sentido de la vista, y la acción que se realiza a raíz de lo que se percibió.
COMPETENCIA	
Coordinación y concentración Visomanual	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
B	
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Alto.
B:	Bueno, por encima del estándar.
C:	Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la
D:	Grado mínimo o Insatisfactorio
Observaciones:	

MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS

CARGO:	ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS
JEFE INMEDIATO:	JEFE DE RECURSOS HUMANOS
REEMPLAZO EN CASO DE AUSENCIA	ASISTENTE DE NOMINA (en funciones específicas), ASISTENTE DE ASISTENCIA
LE REMPLAZA A:	ASISTENTE DE NOMINA, ASISTENTE DE ASISTENCIA

RESPONSABILIDADES

1	Tramitar libretas bancarias del personal nuevo.	2	Tramitar libretas de supermercados y/o farmacias cuando el personal lo requiera.
3	Realizar las actividades definidas en los procedimientos del Sistema de Gestión de calidad.	4	Controlar el Kardex de Vacaciones
5	Elaborar el reporte mensual al INEN , AEPIC y a nivel interno para cualquier otro departamento.	6	Mantener ordenados y en archivos las nóminas quincenales y mensuales.
7	Mantener informado al Jefe de RRHH y Asistente de Nómina sobre cualquier aspecto relacionado al personal.	8	Elaborar un informe unificado de los roles de pago para el Departamento de Contabilidad.
9	Elaborar el reporte mensual de horas extras.	10	Realizar actividades inherentes a su cargo que le fueren asignados por su jefe inmediato.
11	Realizar las liquidaciones del personal retirado verificar créditos que se encuentren pendiente)previo a la coordinación con la Asistente de Nómina.	12	
		13	

Elaborado por:
Fecha:

Revisado por:
Fecha:

Aprobado por:
Fecha:

MATRIZ MPC

N° DE ACTIVIDAD	F	C	D	TOTAL		N° DE ACTIVIDAD	F	C	D	TOTAL
Actividad 1	3	4	2	11		Actividad 2	2	2	2	6
Actividad 3	4	4	3	16		Actividad 4	5	4	3	17
Actividad 5	3	4	3	15		Actividad 6	4	4	2	12
Actividad 7	5	3	2	11		Actividad 8	1	5	5	26
Actividad 9	3	3	3	12		Actividad 10	5	3	3	14
Actividad 11	4	5	5	29		Actividad 12				0
Actividad 13				0		Actividad 14				0

Elaborado por:
Fecha:

Revisado por:
Fecha:

Aprobado por:
Fecha:

COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
INICIAL	Esta es la competencia que significa rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades sin esperar a efectuar todas las consultas en la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor. Implica también la capacidad de proponer mejoras, sin que haya un problema concreto que deba ser solucionado.
COMPETENCIA	
Iniciativa – Autonomía	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
B	Actúa para resolver los pequeños problemas diarios. En ocasiones propone mejoras aunque no haya un problema concreto que necesite solución...
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Alto.
B:	Bueno, por encima del estándar.
C:	Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la
D:	Grado mínimo o Insatisfactorio
Observaciones:	
Elaborado por: _____ Revisado por: _____ Aprobado por: _____ Fecha: _____ Fecha: _____ Fecha: _____	
COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
INICIAL	Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.
COMPETENCIA	
Responsabilidad	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
B	Cumple con los plazos preestablecidos en la calidad requerida, preocupándose de lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Alto.
B:	Bueno, por encima del estándar.
C:	Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la
D:	Grado mínimo o Insatisfactorio
Observaciones:	

COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
GERENCIAL	Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.
COMPETENCIA	
<i>Orientación a los resultados</i>	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
B	
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Alto.
B:	Bueno, por encima del estándar.
C:	Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la
D:	Grado mínimo o Insatisfactorio
Observaciones:	
Elaborado por: Revisado por: Aprobado por: Fecha: Fecha: Fecha:	
COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
GERENCIAL	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.
COMPETENCIA	
<i>Capacidad de planificación y organización</i>	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
B	
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Alto.
B:	Bueno, por encima del estándar.
C:	Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la
D:	Grado mínimo o Insatisfactorio
Observaciones:	

COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
GERENCIAL	Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Tener buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir con los demás el conocimiento profesional y expertise. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente interés en aprender.
COMPETENCIA	
Calidad del trabajo	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
B	
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad. Lo valorizan por sus conocimientos. Demuestra interés por aprender.
A: Alto.	
B: Bueno, por encima del estándar.	
C: Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la	
D: Grado mínimo o Insatisfactorio	
Observaciones:	
Elaborado por:	Revisado por:
Fecha:	Fecha:
Aprobado por:	
Fecha:	

MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS

CARGO:	ASISTENTE DE SISTEMAS
JEFE INMEDIATO:	JEFE DE SISTEMAS
REEMPLAZO EN CASO DE AUSENCIA	JEFE DE SISTEMAS
LE REMPLAZA A:	JEFE DE SISTEMAS

RESPONSABILIDADES

1	Mantener los Sistemas, realizando análisis, diseño y programación en los diferentes departamentos de la fábrica.	2	Capacitar a los Usuarios Nuevos de de los Sistemas usados en los procesos administrativos de la fábrica
3	Administrar las Redes.	4	Mantenimiento de Hardware de los procesos administrativos de la fábrica.
5	Administrar los Sistemas Operativos, Respaldo, Seguridad Antivirus	6	Dotar de Equipos al personal administrativo que lo requiera y gestionar la compra si fuese necesario.
7	Administrar la Base de Datos, Flex, Access Brain, Great Plains y Sistemas informaticos en general de los procesos administrativos de la fábrica	8	Capacitar a los Usuarios Nuevos de de los Sistemas usados en los procesos administrativos de la fábrica
		9	
10		11	
12		13	

Elaborado por:
Fecha:

Revisado por:
Fecha:

Aprobado por:
Fecha:

MATRIZ MPC

N° DE ACTIVIDAD	F	C	D	TOTAL	N° DE ACTIVIDAD	F	C	D	TOTAL
Actividad 1	4	4	4	20	Actividad 2	3	3	3	12
Actividad 3	5	4	4	21	Actividad 4	3	3	3	12
Actividad 5	5	4	3	17	Actividad 6	3	3	2	9
Actividad 7	5	4	4	21	Actividad 8	3	3	3	12
Actividad 9				0	Actividad 10				0
Actividad 11				0	Actividad 12				0
Actividad 13				0	Actividad 14				0

Elaborado por:
Fecha:

Revisado por:
Fecha:

Aprobado por:
Fecha:

COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
INICIAL	Esta es la competencia que significa rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades sin esperar a efectuar todas las consultas en la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor. Implica también la capacidad de proponer mejoras, sin que haya un problema concreto que deba ser solucionado.
COMPETENCIA	
Iniciativa – Autonomía	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
B	Actúa para resolver los pequeños problemas diarios. En ocasiones propone mejoras aunque no haya un problema concreto que necesite solución...
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Alto.
B:	Bueno, por encima del estándar.
C:	Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la
D:	Grado mínimo o Insatisfactorio
Observaciones:	
Elaborado por: Revisado por: Aprobado por: Fecha: Fecha: Fecha:	
COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
INICIAL	Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.
COMPETENCIA	
Responsabilidad	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
B	Cumple con los plazos preestablecidos en la calidad requerida, preocupándose de lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Alto.
B:	Bueno, por encima del estándar.
C:	Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la
D:	Grado mínimo o Insatisfactorio
Observaciones:	

COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
GERENCIAL	Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.
COMPETENCIA	
<i>Orientación a los resultados</i>	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
B	
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Establece sus objetivos considerando los posibles beneficios/rentabilidad del negocio. Compromete a su equipo en el logro de ellos y lo insta a asumir riesgos de negocios calculados. Emprende acciones de mejora, centrándose en la optimización de recursos y considerando todas las variables.
B:	
C:	
D:	
Observaciones:	
Elaborado por: Revisado por: Aprobado por: Fecha: Fecha: Fecha:	
COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
GERENCIAL	Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Tener buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir con los demás el conocimiento profesional y expertise. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente interés en aprender.
COMPETENCIA	
<i>Calidad del trabajo</i>	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
B	
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad. Lo valorizan por sus conocimientos. Demuestra interés por aprender.
B:	
C:	
D:	
Observaciones:	

COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
GERENCIAL	Capacidad de trabajar en colaboración con grupos multidisciplinarios, con otras áreas de la organización u organismos externos con los que deba interactuar. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás y comprensión interpersonal.
COMPETENCIA	
Colaboración	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
B	
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Alto.
B:	Bueno, por encima del estándar.
C:	Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la
D:	Grado mínimo o Insatisfactorio
Observaciones:	
Elaborado por: Revisado por: Aprobado por: Fecha: Fecha: Fecha:	
COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
	Es la coordinación centralizada que hay entre lo que se percibe, por el sentido de la vista, y la acción que se realiza a raíz de lo que se percibió.
COMPETENCIA	
Coordinación y concentración Visomanual	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
B	
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Alto.
B:	Bueno, por encima del estándar.
C:	Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la
D:	Grado mínimo o Insatisfactorio
Observaciones:	

MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS

CARGO:	ASISTENTE DE TRABAJO SOCIAL
JEFE INMEDIATO:	JEFE DE RECURSOS HUMANOS
REEMPLAZO EN CASO DE AUSENCIA	JEFE DE RECURSOS HUMANOS (en funciones específicas)
LE REMPLAZA A:	JEFE DE RECURSOS HUMANOS (en funciones específicas)

RESPONSABILIDADES

1	Elaborar y mantener actualizadas las fichas socio-económicas y de salud de todos los trabajadores de las fábricas del grupo Colineal.	2	Orientar, coordinar y tramitar citas de atención médica efectiva y oportuna por parte de la AEPI, el IESS y seguro privado a los trabajadores de la empresa.
3	Realizar visitas domiciliarias por enfermedad y seguimiento al personal que lo requiera.	4	Organizar y coordinar eventos de capacitación a las esposas de los trabajadores y la colonia vacacional a los hijos de los trabajadores.
5	Apoyar en la solución de problemas familiares y personales de los trabajadores y que afectan su rendimiento.	6	Mantener y mejorar las relaciones obrero- patronales en beneficio de la Empresa.
7	Mantener informado al Jefe de Recursos Humanos sobre cualquier aspecto relacionado al personal.	8	Realizar los trámites de certificados médicos en el Seguro Social, Seguro Privado y su seguimiento.
9	Realizar la entrevista de salida al personal que se retira de la empresa.	10	Realizar las actividades inherentes a su cargo que le fueren asignadas por su jefe inmediato.
11	Realizar las actividades definidas en los procedimientos del sistema de gestión calidad.	12	
AUTORIDAD			
13	Vigilar, controlar y coordinar la asistencia médica a todos los trabajadores.	14	

Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:

Aprobado por:

Fecha:

MATRIZ MPC

N° DE ACTIVIDAD	F	C	D	TOTAL	N° DE ACTIVIDAD	F	C	D	TOTAL
Actividad 1	3	2	2	7	Actividad 2	4	3	3	13
Actividad 3	3	2	2	7	Actividad 4	2	2	2	6
Actividad 5	3	4	3	15	Actividad 6	3	4	2	11
Actividad 7	4	3	3	13	Actividad 8	3	3	3	12
Actividad 9	3	2	2	7	Actividad 10	4	3	3	13
Actividad 11	4	3	3	13	Actividad 12				0
Actividad 13	4	4	3	16	Actividad 14				0

Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:

Aprobado por:

Fecha:

COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
INICIAL	Esta es la competencia que significa rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades sin esperar a efectuar todas las consultas en la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor. Implica también la capacidad de proponer mejoras, sin que haya un problema concreto que deba ser solucionado.
COMPETENCIA	
Iniciativa – Autonomía	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
B	Actúa para resolver los pequeños problemas diarios. En ocasiones propone mejoras aunque no haya un problema concreto que necesite solución...
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Alto.
B:	Bueno, por encima del estándar.
C:	Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la
D:	Grado mínimo o Insatisfactorio
Observaciones:	
Elaborado por: Revisado por: Aprobado por: Fecha: Fecha: Fecha:	
COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
INICIAL	Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.
COMPETENCIA	
Responsabilidad	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
B	Cumple con los plazos preestablecidos en la calidad requerida, preocupándose de lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Alto.
B:	Bueno, por encima del estándar.
C:	Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la
D:	Grado mínimo o Insatisfactorio
Observaciones:	

COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
GERENCIAL	Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.
COMPETENCIA	
<i>Orientación a los resultados</i>	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
B	
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Establece sus objetivos considerando los posibles beneficios/rentabilidad del negocio. Compromete a su equipo en el logro de ellos y lo insta a asumir riesgos de negocios calculados. Emprende acciones de mejora, centrándose en la optimización de recursos y considerando todas las variables.
B:	
C:	
D:	
Observaciones:	
Elaborado por: Fecha: Revisado por: Fecha: Aprobado por: Fecha:	
COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
GERENCIAL	Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Tener buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir con los demás el conocimiento profesional y expertise. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente interés en aprender.
COMPETENCIA	
<i>Calidad del trabajo</i>	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
B	
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad. Lo valorizan por sus conocimientos. Demuestra interés por aprender.
B:	
C:	
D:	
Observaciones:	

COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
INICIAL	Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contactos con distintas personas.
COMPETENCIA	
Desarrollo de relaciones	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
A	Planifica y desarrolla redes de relaciones con clientes, colega y compañeros de trabajo. Acude a sus redes de relaciones y contactos para mantenerse informado, identificar oportunidades de negocios sobre las que informará a sus superiores, dentro de su marco de incumbencia.
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Alto.
B:	Bueno, por encima del estándar.
C:	Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la
D:	Grado mínimo o Insatisfactorio
Observaciones:	
Elaborado por: Fecha:	Revisado por: Fecha:
Aprobado por: Fecha:	

MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS

CARGO:	AUXILIAR CONTABLE
JEFE INMEDIATO:	CONTADOR
REEMPLAZO EN CASO DE AUSENCIA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO
LE REMPLAZA A:	ASISTENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO

RESPONSABILIDADES

1	Realizar el registro diario de las operaciones de las fábricas generando un registro respectivo.	2	Realizar retenciones (revisión completa de facturación de proveedores)
3	Archivar órdenes de pago por cancelar, registro de obligaciones.	4	Entregar cheques a clientes internos o externos.
5	Realizar Anexos Transaccionales	6	Realizar las actividades oportunas a su cargo que le fueren asignados por su jefe inmediato
7	Realizar las actividades definidas en los procedimientos del sistema de gestión calidad.	8	
9		10	
11		12	
13		14	

Elaborado por:
Fecha:

Revisado por:
Fecha:

Aprobado por:
Fecha:

MATRIZ MPC

N° DE ACTIVIDAD	F	C	D	TOTAL	N° DE ACTIVIDAD	F	C	D	TOTAL
Actividad 1	5	4	3	17	Actividad 2	3	3	3	12
Actividad 3	4	3	3	13	Actividad 4	3	3	3	12
Actividad 5	3	3	3	12	Actividad 6	4	3	3	13
Actividad 7	4	3	3	13	Actividad 8				0
Actividad 9				0	Actividad 10				0
Actividad 11				0	Actividad 12				0
Actividad 13				0	Actividad 14				0

Elaborado por:
Fecha:

Revisado por:
Fecha:

Aprobado por:
Fecha:

COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
INICIAL	Esta es la competencia que significa rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades sin esperar a efectuar todas las consultas en la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor. Implica también la capacidad de proponer mejoras, sin que haya un problema concreto que deba ser solucionado.
COMPETENCIA	
Iniciativa – Autonomía	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
B	Actúa para resolver los pequeños problemas diarios. En ocasiones propone mejoras aunque no haya un problema concreto que necesite solución...
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Alto.
B:	Bueno, por encima del estándar.
C:	Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la
D:	Grado mínimo o Insatisfactorio
Observaciones:	
Elaborado por: _____ Revisado por: _____ Aprobado por: _____ Fecha: _____ Fecha: _____ Fecha: _____	
COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
INICIAL	Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.
COMPETENCIA	
Responsabilidad	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
B	Cumple con los plazos preestablecidos en la calidad requerida, preocupándose de lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Alto.
B:	Bueno, por encima del estándar.
C:	Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la
D:	Grado mínimo o Insatisfactorio
Observaciones:	

COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
GERENCIAL	Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.
COMPETENCIA	
<i>Orientación a los resultados</i>	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
B	
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Establece sus objetivos considerando los posibles beneficios/rentabilidad del negocio. Compromete a su equipo en el logro de ellos y lo insta a asumir riesgos de negocios calculados. Emprende acciones de mejora, centrándose en la optimización de recursos y considerando todas las variables.
B:	
C:	
D:	
Observaciones:	
Elaborado por: Revisado por: Aprobado por: Fecha: Fecha: Fecha:	
COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
GERENCIAL	Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Tener buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir con los demás el conocimiento profesional y expertise. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente interés en aprender.
COMPETENCIA	
<i>Calidad del trabajo</i>	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
B	
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad. Lo valorizan por sus conocimientos. Demuestra interés por aprender.
B:	
C:	
D:	
Observaciones:	

COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
GERENCIAL	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.
COMPETENCIA	
Capacidad de planificación y organización	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
B	
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Alto.
B:	Bueno, por encima del estándar.
C:	Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la
D:	Grado mínimo o Insatisfactorio
Observaciones:	
Elaborado por: Fecha: Revisado por: Fecha: Aprobado por: Fecha:	
COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
	Es la coordinación centralizada que hay entre lo que se percibe, por el sentido de la vista, y la acción que se realiza a raíz de lo que se percibió
COMPETENCIA	
Coordinación y concentración Visomanual	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
B	
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Alto.
B:	Bueno, por encima del estándar.
C:	Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la
D:	Grado mínimo o Insatisfactorio
Observaciones:	

MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS

CARGO:	CONTADOR
JEFE INMEDIATO:	DIRECTOR ADMINISTRATIVO FINANCIERO
REEMPLAZO EN CASO DE AUSENCIA	ASISTENTE DE CONTABILIDAD Y DIRECTOR ADMINISTRATIVO FINANCIERO(en funciones específicas)
LE REMPLAZA A:	ASISTENTE DE CONTABILIDAD Y DIRECTOR ADMINISTRATIVO FINANCIERO(en funciones específicas)

RESPONSABILIDADES

1	Planificar, organizar , dirigir y controlar las actividades oportunas a la gestión de contabilidad en las fábricas.	2	Verificar y asegurar el contenido de la información contable-financiera, que servirá de base para la toma de decisiones.
3	Entregar información requerida a Compañía de seguros, Bco Central ,INEC, SRI, superintendencia de compañías	4	Apoyar a la revisión de cuentas contable-financieras de las empresas el Grupo.
5	Elaboración de balances a bancos.	6	Revisión de informes con los diferentes departamentos: Compras, Ventas, Importaciones ,Bodega.
7	Realizar auditorías periódicas a la gestión de facturación.	8	Mantener actualizado los cuadros de obligaciones por pagar del Grupo.
9	Realizar las actividades inherentes a su cargo que le fueren asignados por su Jefe inmediato	10	Realizar auditorías periódicas de los inventarios de materias primas, productos en proceso, productos terminados y elaborar el informe respectivo.
11	Manejar y controlar los asuntos tributarios; verificar la preparación y contenido de las declaraciones de impuestos mensuales y Balances anuales al SRI.		

Elaborado por:
Fecha:

Revisado por:
Fecha:

Aprobado por:
Fecha:

MATRIZ MPC

N° DE ACTIVIDAD	F	C	D	TOTAL	N° DE ACTIVIDAD	F	C	D	TOTAL
Actividad 1	4	5	5	29	Actividad 2	3	4	4	19
Actividad 3	3	3	3	12	Actividad 4	3	4	4	19
Actividad 5	3	4	4	19	Actividad 6	4	4	4	20
Actividad 7	2	4	4	18	Actividad 8	4	4	4	20
Actividad 9	4	3	3	13	Actividad 10	2	4	4	18
Actividad 11	3	4	4	19	Actividad 12				0
Actividad 13				0	Actividad 14				0

Elaborado por:
Fecha:

Revisado por:
Fecha:

Aprobado por:
Fecha:

COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
INICIAL	Esta es la competencia que significa rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades sin esperar a efectuar todas las consultas en la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor. Implica también la capacidad de proponer mejoras, sin que haya un problema concreto que deba ser solucionado.
COMPETENCIA	
Iniciativa – Autonomía	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
A	Ejecuta rápidamente las acciones necesarias para resolver pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día. Es proactivo para resolver dificultades, no espera a consultar a toda la línea jerárquica, de esta manera evita que se agrave un problema menor. Tiene mucha capacidad para proponer mejoras aunque no haya un problema concreto que se deba solucionar.
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Alto.
B:	Bueno, por encima del estándar.
C:	Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la
D:	Grado mínimo o Insatisfactorio
Observaciones:	
Elaborado por: Revisado por: Aprobado por: Fecha: Fecha: Fecha:	
COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
INICIAL	Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.
COMPETENCIA	
Responsabilidad	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
A	Desempeña las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado en su nivel o posición.
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Alto.
B:	Bueno, por encima del estándar.
C:	Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la
D:	Grado mínimo o Insatisfactorio
Observaciones:	

COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
GERENCIAL	Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.
COMPETENCIA	
<i>Orientación a los resultados</i>	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
A	
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Alto.
B:	Bueno, por encima del estándar.
C:	Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la competencia
D:	Grado mínimo o Insatisfactorio
Observaciones:	
Elaborado por:	Revisado por:
Fecha:	Fecha:
Aprobado por:	
Fecha:	
COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
INICIAL	Esta competencia tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el trabajo. Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico. La capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.
COMPETENCIA	
<i>Habilidad analítica</i>	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
A	Realiza análisis lógicos, identifica problemas, reconoce información significativa, busca y coordina datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos, y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Alto.
B:	Bueno, por encima del estándar.
C:	Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la
D:	Grado mínimo o Insatisfactorio
Observaciones:	

COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
INICIAL	Capacidad para analizar diversas variantes u opciones, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio, para luego seleccionar la alternativa más adecuada, con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para ejecutar las acciones con calidad, oportunidad y conciencia acerca de las posibles consecuencias de la decisión tomada.
COMPETENCIA	
Toma de decisiones	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
A	Capacidad para encarar el proceso de toma de decisiones, mediante la elección sistemática de opciones viables y convenientes, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio. Capacidad para convencer a sus colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente ante cuestiones críticas o sensibles para la organización. Capacidad para establecer mecanismos de selección de opciones que contemplan el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para controlar el desarrollo de las opciones elegidas para asegurarse de que respetan las pautas de calidad y oportunidad fijadas, y tomar conciencia de sus posibles consecuencias.
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Alto.
B:	Bueno, por encima del estándar.
C:	Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la
D:	Grado mínimo o Insatisfactorio
Observaciones:	

MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS

CARGO:	COORDINADOR DE DESPACHOS
JEFE INMEDIATO:	GERENTE DE PRODUCCION
REEMPLAZO EN CASO DE AUSENCIA	ASISTENTE DE PLANIFICACION DE MUEBLES(en funciones específicas), ASISTENTE DE COSTOS(en funciones específicas)
LE REMPLAZA A:	ASISTENTE ADMINISTRATIVO TRADICIONAL

RESPONSABILIDADES

1	Facturación de muebles: recibir órdenes y cargar a facturas	2	Elaborar y controlar la entrega de guías de remisión.
3	Controlar la entrega de muebles a despachos: revisión de muebles completos y debidamente etiquetados	4	Controlar la bodega de Producto Terminado
5	Elaborar reporte diario de facturación	6	Controlar el proceso de carga de muebles y sillas en el contenedor, de acuerdo al listado acordado con Operaciones
7	Coordinar fechas, destinos y horas con los diferentes transportistas.	8	Elaborar programa para la asignación de muebles a las diferentes ciudades, de acuerdo a las entregas realizadas por Montaje Final
9	Coordinar la entrega de muebles con las personas encargadas en cada Ciudad. Enviar listado de muebles asignados para cada ciudad.	10	Elaborar notas de débito y crédito
11	Velar por el mantenimiento de las cajas de cartón durante el manipuleo, cuidar los materiales de embalaje.	12	Solicitar informes de cada contenedor a las ciudades para poder ajustar y controlar desviaciones.
13	Realizar las actividades inherentes a su cargo que le fueren asignados por el jefe inmediato.	14	Realizar las actividades definidas en los procedimientos del sistema de gestión de

Elaborado por:
Fecha:

Revisado por:
Fecha:

Aprobado por:
Fecha:

MATRIZ MPC

N° DE ACTIVIDAD	F	C	D	TOTAL	N° DE ACTIVIDAD	F	C	D	TOTAL
Actividad 1	4	3	3	13	Actividad 2	5	3	3	14
Actividad 3	5	4	4	21	Actividad 4	5	3	3	14
Actividad 5	4	3	3	13	Actividad 6	5	3	3	14
Actividad 7	5	3	3	14	Actividad 8	5	3	3	14
Actividad 9	5	3	3	14	Actividad 10	3	3	3	12
Actividad 11	5	3	3	14	Actividad 12	4	3	3	13
Actividad 13	4	3	3	13	Actividad 14	4	3	3	13

Elaborado por:
Fecha:

Revisado por:
Fecha:

Aprobado por:
Fecha:

COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
INICIAL	Esta es la competencia que significa rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades sin esperar a efectuar todas las consultas en la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor. Implica también la capacidad de proponer mejoras, sin que haya un problema concreto que deba ser solucionado.
COMPETENCIA	
Iniciativa – Autonomía	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
B	Actúa para resolver los pequeños problemas diarios. En ocasiones propone mejoras aunque no haya un problema concreto que necesite solución...
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Alto.
B:	Bueno, por encima del estándar.
C:	Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la
D:	Grado mínimo o Insatisfactorio
Observaciones:	
Elaborado por: Revisado por: Aprobado por: Fecha: Fecha: Fecha:	
COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
INICIAL	Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.
COMPETENCIA	
Responsabilidad	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
B	Cumple con los plazos preestablecidos en la calidad requerida, preocupándose de lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Alto.
B:	Bueno, por encima del estándar.
C:	Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la
D:	Grado mínimo o Insatisfactorio
Observaciones:	

COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
GERENCIAL	Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.
COMPETENCIA	
<i>Orientación a los resultados</i>	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
B	
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Alto.
B:	Bueno, por encima del estándar.
C:	Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la
D:	Grado mínimo o Insatisfactorio
Observaciones:	
Elaborado por: Revisado por: Aprobado por: Fecha: Fecha: Fecha:	
COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
	Capacidad para analizar diversas variantes u opciones, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio, para luego seleccionar la alternativa más adecuada, con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para ejecutar las acciones con calidad, oportunidad y conciencia acerca de las posibles consecuencias de la decisión tomada.
COMPETENCIA	
<i>Toma de decisiones</i>	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
B	Capacidad para tomar decisiones, mediante el desarrollo de opciones viables y convenientes, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio. Capacidad para generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente ante cuestiones críticas o sensibles para la organización. Capacidad para aplicar el mecanismo de selección de opciones establecido, al fin de obtener el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para ejecutar y supervisar las opciones elegidas con calidad y oportunidad.
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Alto.
B:	Bueno, por encima del estándar.
C:	Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la
D:	Grado mínimo o Insatisfactorio
Observaciones:	

COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
	Es la coordinación centralizada que hay entre lo que se percibe, por el sentido de la vista, y la acción que se realiza a raíz de lo que se percibió.
COMPETENCIA	
<i>Coordinación y concentración Visomanual</i>	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
B	
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Alto.
B:	Bueno, por encima del estándar.
C:	Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la
D:	Grado mínimo o Insatisfactorio
Observaciones:	
Elaborado por: Fecha:	Revisado por: Fecha:
Aprobado por: Fecha:	

MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS

CARGO:	DIRECTOR DE CONTROL Y GESTION DE CALIDAD
JEFE INMEDIATO:	PRESIDENTE EJECUTIVO
REEMPLAZO EN CASO DE AUSENCIA	COORDINADOR DE CALIDAD(en funciones especificas y/o JEFE DE CALIDAD(en funciones especificas)
LE REMPLAZA A:	JEFE DE CALIDAD

RESPONSABILIDADES

1	Informar a la Alta dirección sobre el desempeño del Sistema de Gestión de Calidad y cualquier necesidad de mejora	2	Asegurarse de que se promueve la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización
3	Representar a la Dirección en el Sistema de Gestión de la Calidad.	4	Coordinar y controlar las actividades del personal a su cargo
5	Controlar el cumplimiento de las actividades inherentes a calidad a nivel corporativo	6	Coordinar la ejecución de las Acciones Formativas para el personal de la Corporación.
7	Capacitar al personal con el fin que puedan involucrarse con el SGC	8	Realizar las actividades definidas en los procedimientos del Sistema de Gestión de Calidad.
9	Realizar las actividades inherentes a su cargo que le fueren asignadas por su jefe inmediato	10	

AUTORIDAD

1	Cumplir y hacer cumplir los Requisitos, Normas, procedimientos y políticas a nivel corporativo	2	
3		4	

Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:

Aprobado por:

Fecha:

MATRIZ MPC

N° DE ACTIVIDAD	F	C	D	TOTAL	N° DE ACTIVIDAD	F	C	D	TOTAL
Actividad 1	4	4	4	20	Actividad 2	3	3	3	12
Actividad 3	4	4	4	20	Actividad 4	3	3	3	12
Actividad 5	4	3	3	13	Actividad 6	3	3	3	12
Actividad 7	4	3	3	13	Actividad 8	4	3	3	13
Actividad 9	4	3	3	13	Actividad 10				0
Actividad 11				0	Actividad 12				0
Actividad 13				0	Actividad 14				0

Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:

Aprobado por:

Fecha:

COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
INICIAL	Esta es la competencia que significa rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades sin esperar a efectuar todas las consultas en la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor. Implica también la capacidad de proponer mejoras, sin que haya un problema concreto que deba ser solucionado.
COMPETENCIA	
Iniciativa – Autonomía	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
A	Ejecuta rápidamente las acciones necesarias para resolver pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día. Es proactivo para resolver dificultades, no espera a consultar a toda la línea jerárquica, de esta manera evita que se agrave un problema menor. Tiene mucha capacidad para proponer mejoras aunque no haya un problema concreto que se deba solucionar.
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Alto.
B:	Bueno, por encima del estándar.
C:	Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la
D:	Grado mínimo o Insatisfactorio
Observaciones:	
Elaborado por: Revisado por: Aprobado por: Fecha: Fecha: Fecha:	
COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
INICIAL	Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.
COMPETENCIA	
Responsabilidad	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
A	Desempeña las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado en su nivel o posición.
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Alto.
B:	Bueno, por encima del estándar.
C:	Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la
D:	Grado mínimo o Insatisfactorio
Observaciones:	

COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
GERENCIAL	Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.
COMPETENCIA	
<i>Orientación a los resultados</i>	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
A	
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Siempre va un paso más adelante en el camino de los objetivos fijados, preocupado por los resultados globales de la empresa. Contribuye con otras áreas en el alineamiento de sus objetivos por los definidos por la empresa en el ámbito local o internacional (según corresponda). Se preocupa por el resultado de otras áreas. Aporta soluciones incluso frente a problemas complejos y en escenarios cambiantes, aporta soluciones de alto valor agregado para la organización.
B:	
C:	
D:	
Observaciones:	
Elaborado por: Revisado por: Aprobado por: Fecha: Fecha: Fecha:	
COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
GERENCIAL	Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando la opiniones de los otros. Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calida de las decisiones y la efectividad de la organización. Proveer coaching y feedback para el desarrollo de los colaboradores.
COMPETENCIA	
<i>Liderazgo</i>	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
B	
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes. Escucha a los otros y es escuchado.
B:	
C:	
D:	
Observaciones:	

COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
INICIAL	Capacidad para analizar diversas variantes u opciones, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio, para luego seleccionar la alternativa más adecuada, con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para ejecutar las acciones con calidad, oportunidad y conciencia acerca de las posibles consecuencias de la decisión tomada.
COMPETENCIA	
Toma de decisiones	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
A	Capacidad para encarar el proceso de toma de decisiones, mediante la elección sistemática de opciones viables y convenientes, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio. Capacidad para convencer a sus colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente ante cuestiones críticas o sensibles para la organización. Capacidad para establecer mecanismos de selección de opciones que contemplan el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para controlar el desarrollo de las opciones elegidas para asegurarse de que respetan las pautas de calidad y oportunidad fijadas, y tomar conciencia de sus posibles consecuencias.
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Alto.
B:	Bueno, por encima del estándar.
C:	Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la
D:	Grado mínimo o Insatisfactorio
Observaciones:	

MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS

CARGO:	GERENTE DE PRODUCCION
JEFE INMEDIATO:	GERENTE DE FABRICA
REEMPLAZO EN CASO DE AUSENCIA	DIRECTOR DE CONTROL Y GESTION
LE REMPLAZA A:	JEFE DE LINEAS EN PRODUCCION MUEBLES

RESPONSABILIDADES

1	Coordinar las necesidades de producción para la fábrica con el fin de atender oportunamente las necesidades del mercado con calidad y precio competitivo.	2	Coordinar con los Jefes de Línea el cumplimiento de las órdenes de producción en las fechas requeridas, así como las necesidades de personal calificado.
3	Promover y controlar el outsourcing con los diferentes proveedores de la fábrica.	4	Aprobar las solicitudes de Compra para adquisición de productos de Seguridad, Mantenimiento, Forjados, Oficina, u otros.
5	Coordinar con el Departamento de Mantenimiento todo aspecto relacionado a preservación, cuidado, seguridad, repuestos y compra de Maquinaria de la fábrica.	6	Mantener la fábrica trabajando a su máxima capacidad conforme las necesidades.
7	Cumplir con las políticas y estrategias definidas por la organización.	8	Realizar las actividades definidas en los procedimientos del Sistema de Gestión Calidad.
9	Realizar las actividades inherentes a su cargo que le fueren asignados por su jefe inmediato	AUTORIDAD	
		1	Controlar, dirigir, vigilar y coordinar la producción de las fábricas.

Elaborado por:
Fecha:

Revisado por:
Fecha:

Aprobado por:
Fecha:

MATRIZ MPC

N° DE ACTIVIDAD	F	C	D	TOTAL	N° DE ACTIVIDAD	F	C	D	TOTAL
Actividad 1	4	4	4	20	Actividad 2	4	4	4	20
Actividad 3	4	4	4	20	Actividad 4	3	3	3	12
Actividad 5	3	3	3	12	Actividad 6	4	4	4	20
Actividad 7	4	4	4	20	Actividad 8	4	3	3	13
Actividad 9	4	3	3	13	Actividad 10				0
Actividad 11				0	Actividad 12				0
Actividad 13				0	Actividad 14				0

Elaborado por:
Fecha:

Revisado por:
Fecha:

Aprobado por:
Fecha:

COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
INICIAL	Esta es la competencia que significa rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades sin esperar a efectuar todas las consultas en la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor. Implica también la capacidad de proponer mejoras, sin que haya un problema concreto que deba ser solucionado.
COMPETENCIA	
Iniciativa – Autonomía	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
A	Ejecuta rápidamente las acciones necesarias para resolver pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día. Es proactivo para resolver dificultades, no espera a consultar a toda la línea jerárquica, de esta manera evita que se agrave un problema menor. Tiene mucha capacidad para proponer mejoras aunque no haya un problema concreto que se deba solucionar.
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Alto.
B:	Bueno, por encima del estándar.
C:	Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la
D:	Grado mínimo o Insatisfactorio
Observaciones:	
Elaborado por: _____ Revisado por: _____ Aprobado por: _____ Fecha: _____ Fecha: _____ Fecha: _____	
COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
INICIAL	Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.
COMPETENCIA	
Responsabilidad	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
A	Desempeña las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado en su nivel o posición.
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Alto.
B:	Bueno, por encima del estándar.
C:	Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la
D:	Grado mínimo o Insatisfactorio
Observaciones:	

COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
GERENCIAL	Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.
COMPETENCIA	
Orientación a los resultados	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
A	
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Alto.
B:	Bueno, por encima del estándar.
C:	Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la competencia
D:	Grado mínimo o Insatisfactorio
Observaciones:	
Elaborado por:	Revisado por:
Fecha:	Fecha:
Aprobado por:	
Fecha:	
COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
INICIAL	Capacidad para analizar diversas variantes u opciones, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio, para luego seleccionar la alternativa más adecuada, con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para ejecutar las acciones con calidad, oportunidad y conciencia acerca de las posibles consecuencias de la decisión tomada.
COMPETENCIA	
Toma de decisiones	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
A	Capacidad para encarar el proceso de toma de decisiones, mediante la elección sistemática de opciones viables y convenientes, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio. Capacidad para convencer a sus colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente ante cuestiones críticas o sensibles para la organización. Capacidad para establecer mecanismos de selección de opciones que contemplan el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para controlar el desarrollo de las opciones elegidas para asegurarse de que respetan las pautas de calidad y oportunidad fijadas, y tomar conciencia de sus posibles consecuencias.
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Alto.
B:	Bueno, por encima del estándar.
C:	Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la

COMPETENCIAS		
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA	
GERENCIAL	Implica la intención de colaboración y cooperación con terceros, formar parte de un grupo. Trabajar con los demás, como actitud opuesta a la individual o competitiva. Para que esta competencia sea efectiva, la intención debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo. Equipo, en su definición más amplia, es un grupo de personas que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos.	
COMPETENCIA		
Trabajo en equipo (III)		
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA	
A	Fortalece el espíritu de equipo a lo largo de la organización. Expresa satisfacción personal por los éxitos de sus pares o de otras líneas de negocios. Se preocupa por apoyar el desempeño de otras áreas de la compañía, aunque la organización no le de suficiente apoyo. Es capaz de sacrificar intereses personales o de su grupo cuando sea necesario, en beneficio de objetivos organizacionales de largo plazo.	
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA		
A: Alto.		
B: Bueno, por encima del estándar.		
C: Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la		
D: Grado mínimo o Insatisfactorio		
Observaciones:		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Fecha:	Fecha:	Fecha:
COMPETENCIAS		
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA	
GERENCIAL	Es la capacidad para dirigir a un grupo o equipo de trabajo. Implica el deseo de guiar a los demás. Los líderes crean un clima de energía y compromiso y comunican la visión de la empresa, ya sea desde una posición formal o informal de autoridad. El "equipo" debe considerarse en sentido amplio como cualquier grupo en el que la persona asume el papel de líder.	
COMPETENCIA		
Liderazgo (II)		
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA	
A	Comunica una convincente visión de futuro. Es un líder con carisma especial, genera en el grupo que lidera un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso profundo con la misión del equipo.	
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA		
A: Alto.		
B: Bueno, por encima del estándar.		
C: Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la		
D: Grado mínimo o Insatisfactorio		
Observaciones:		

MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS

CARGO:	JEFE DE BODEGAS
JEFE INMEDIATO:	GERENTE DE FABRICA
REEMPLAZO EN CASO DE AUSENCIA	BODEGUEROS- AYUDANTE DE BODEGAS
LE REMPLAZA A:	BODEGUEROS

RESPONSABILIDADES

1	Administrar la bodega de materias primas de Carpintería y controlar las otras bodegas existentes.	2	Realizar Orden de compra basado en el RAM.
3	Control de los inventarios tanto del sistema como físico por muestreo.	4	Listar los estándares de materiales de muebles para verificar si llevan instalación eléctrica para la entrega de material y fabricación de Mantenimiento
5	Elaborar informes de inventario para contabilidad.	6	Realizar las actividades definidas en los procedimientos del Sistema de Gestión de Calidad.
7	Informes de consumo de materiales, inventarios y rotación.	8	Coordinar y controlar la recepción y entrega de materiales, controlando cantidades, calidad y precios en facturas e ingresando en el sistema las transacciones; e informando a Gestión de Calidad del estado de las Materias Primas defectuosas.
9	Realizar las actividades inherentes a su cargo que le fueren asignadas por su jefe inmediato	10	

AUTORIDAD:

- Rechazar materiales que no cumplan la especificación requerida. - Controlar que el consumo de materiales no exceda a los estándares establecidos.

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Fecha:

Fecha:

Fecha:

MATRIZ MPC

N° DE ACTIVIDAD	F	C	D	TOTAL	N° DE ACTIVIDAD	F	C	D	TOTAL
Actividad 1	5	4	4	21	Actividad 2	3	3	3	12
Actividad 3	5	4	4	21	Actividad 4	3	3	3	12
Actividad 5	3	3	3	12	Actividad 6	4	3	3	13
Actividad 7	3	3	3	12	Actividad 8	5	3	3	14
Actividad 9	4	3	3	13	Actividad 10				0
Actividad 11				0	Actividad 12				0
Actividad 13				0	Actividad 14				0

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Fecha:

Fecha:

Fecha:

COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
INICIAL	Esta es la competencia que significa rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades sin esperar a efectuar todas las consultas en la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor. Implica también la capacidad de proponer mejoras, sin que haya un problema concreto que deba ser solucionado.
COMPETENCIA	
Iniciativa – Autonomía	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
A	Ejecuta rápidamente las acciones necesarias para resolver pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día. Es proactivo para resolver dificultades, no espera a consultar a toda la línea jerárquica, de esta manera evita que se agrave un problema menor. Tiene mucha capacidad para proponer mejoras aunque no haya un problema concreto que se deba solucionar.
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Alto.
B:	Bueno, por encima del estándar.
C:	Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la
D:	Grado mínimo o Insatisfactorio
Observaciones:	
Elaborado por: Revisado por: Aprobado por: Fecha: Fecha: Fecha:	
COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
INICIAL	Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.
COMPETENCIA	
Responsabilidad	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
A	Desempeña las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado en su nivel o posición.
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Alto.
B:	Bueno, por encima del estándar.
C:	Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la
D:	Grado mínimo o Insatisfactorio
Observaciones:	

COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
GERENCIAL	Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.
COMPETENCIA	
<i>Orientación a los resultados</i>	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
A	
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Alto.
B:	Bueno, por encima del estándar.
C:	Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la
D:	Grado mínimo o Insatisfactorio
Observaciones:	
Elaborado por:	Revisado por:
Fecha:	Fecha:
Aprobado por:	Fecha:
COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
GERENCIAL	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.
COMPETENCIA	
<i>Capacidad de planificación y organización</i>	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
A	
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Alto.
B:	Bueno, por encima del estándar.
C:	Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la
D:	Grado mínimo o Insatisfactorio
Observaciones:	

COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
	Capacidad para analizar diversas variantes u opciones, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio, para luego seleccionar la alternativa más adecuada, con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para ejecutar las acciones con calidad, oportunidad y conciencia acerca de las posibles consecuencias de la decisión tomada.
COMPETENCIA	
<i>Toma de decisiones</i>	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
B	Capacidad para tomar decisiones, mediante el desarrollo de opciones viables y convenientes, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio. Capacidad para generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente ante cuestiones críticas o sensibles para la organización. Capacidad para aplicar el mecanismo de selección de opciones establecido, al fin de obtener el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para ejecutar y supervisar las opciones elegidas con calidad y oportunidad.
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Alto.
B:	Bueno, por encima del estándar.
C:	Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la
D:	Grado mínimo o Insatisfactorio
Observaciones:	

MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS

CARGO:	JEFE DE CALIDAD
JEFE INMEDIATO:	DIRECTOR DE CONTROL Y GESTION
REEMPLAZO EN CASO DE AUSENCIA	DIRECTOR DE CONTROL Y GESTION
LE REMPLAZA A:	DIRECTOR DE CONTROL Y GESTION (en funciones específicas)

RESPONSABILIDADES

1	Coordinación y control de Inspectores de Calidad	2	Revisar documentación técnica con el fin de corregir errores
3	Hacer cumplir los procedimientos establecidos para cada una de las áreas	4	Coordinar la reunión semanal de Calidad
5	Capacitar constantemente a los Inspectores de Calidad, brindándoles bases para el control de la Calidad	6	Atender problemas de Calidad detectados en bodegas externas
7	Sugerir cambios en los procesos con la finalidad de optimizar recursos	8	Gestionar la solución de problemas que pueden presentarse en el proceso de producción y entrega de muebles
9	Autorizar y documentar el envío de productos tipo B	10	Gestionar y apoyar para que todos los lotes de producción se facturen completos
11	Gestionar devoluciones de productos para su inmediata corrección.	12	Realizar las actividades inherentes al cargo que le fueren asignadas por su jefe inmediato.
13		14	

Elaborado por:
Fecha:

Revisado por:
Fecha:

Aprobado por:
Fecha:

MATRIZ MPC

N° DE ACTIVIDAD	F	C	D	TOTAL	N° DE ACTIVIDAD	F	C	D	TOTAL
Actividad 1	5	3	3	14	Actividad 2	3	3	3	12
Actividad 3	5	4	4	21	Actividad 4	4	3	2	10
Actividad 5	3	3	3	12	Actividad 6	3	3	3	12
Actividad 7	3	3	3	12	Actividad 8	3	3	3	12
Actividad 9	3	3	3	12	Actividad 10	5	3	3	14
Actividad 11	3	3	3	12	Actividad 12	4	3	3	13
Actividad 13				0	Actividad 14				0

Elaborado por:
Fecha:

Revisado por:
Fecha:

Aprobado por:
Fecha:

COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
INICIAL	Esta es la competencia que significa rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades sin esperar a efectuar todas las consultas en la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor. Implica también la capacidad de proponer mejoras, sin que haya un problema concreto que deba ser solucionado.
COMPETENCIA	
Iniciativa – Autonomía	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
A	Ejecuta rápidamente las acciones necesarias para resolver pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día. Es proactivo para resolver dificultades, no espera a consultar a toda la línea jerárquica, de esta manera evita que se agrave un problema menor. Tiene mucha capacidad para proponer mejoras aunque no haya un problema concreto que se deba solucionar.
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Alto.
B:	Bueno, por encima del estándar.
C:	Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la
D:	Grado mínimo o Insatisfactorio
Observaciones:	
Elaborado por: Revisado por: Aprobado por: Fecha: Fecha: Fecha:	
COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
INICIAL	Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.
COMPETENCIA	
Responsabilidad	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
A	Desempeña las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado en su nivel o posición.
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Alto.
B:	Bueno, por encima del estándar.
C:	Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la
D:	Grado mínimo o Insatisfactorio
Observaciones:	

NIVEL DE LA COMPETENCIA		DEFINICION DE LA COMPETENCIA
GERENCIAL		Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.
COMPETENCIA		
Orientación a los resultados		
GRADO DE LA COMPETENCIA		DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
A		
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA		Siempre va un paso más adelante en el camino de los objetivos fijados, preocupado por los resultados globales de la empresa. Contribuye con otras áreas en el alineamiento de sus objetivos por los definidos por la empresa en el ámbito local o internacional (según corresponda). Se preocupa por el resultado de otras áreas. Aporta soluciones incluso frente a problemas complejos y en escenarios cambiantes, aporta soluciones de alto valor agregado para la organización.
A:	Alto.	
B:	Bueno, por encima del estándar.	
C:	Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la	
D:	Grado mínimo o Insatisfactorio	
Observaciones:		
Elaborado por: Revisado por: Aprobado por: Fecha: Fecha: Fecha:		
COMPETENCIAS		
NIVEL DE LA COMPETENCIA		DEFINICION DE LA COMPETENCIA
GERENCIAL		Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Tener buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir con los demás el conocimiento profesional y expertise. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente interés en aprender.
COMPETENCIA		
Calidad del trabajo		
GRADO DE LA COMPETENCIA		DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
A		
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA		Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aun en los aspectos más complejos. Comparte con los demás su conocimiento y expertise. Es referente entre sus pares y en la comunidad donde actúa. Demuestra constantemente interés por aprender.
A:	Alto.	
B:	Bueno, por encima del estándar.	
C:	Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la	
D:	Grado mínimo o Insatisfactorio	
Observaciones:		

COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
	Es la habilidad que deben poseer los trabajadores de para presentar recursos, ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones. Cada uno de los trabajadores debe ser capaz de innovar en el diseño de cada una de las obras.
COMPETENCIA	
<i>Creatividad</i>	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
A	Propone y encuentra formas nuevas y eficaces de hacer las cosas. Es recursivo, innovador y práctico. Busca nuevas alternativas de solución y se arriesga a romper los esquemas tradicionales. Busca nuevas opciones a fin de satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes.
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Alto.
B:	Bueno, por encima del estándar.
C:	Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la
D:	Grado mínimo o Insatisfactorio
Observaciones:	
Elaborado por:	Revisado por:
Fecha:	Fecha:
Aprobado por:	
Fecha:	
COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
	Capacidad para analizar diversas variantes u opciones, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio, para luego seleccionar la alternativa más adecuada, con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para ejecutar las acciones con calidad, oportunidad y conciencia acerca de las posibles consecuencias de la decisión tomada.
COMPETENCIA	
<i>Toma de decisiones</i>	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
A	Capacidad para encarar el proceso de toma de decisiones, mediante la elección sistemática de opciones viables y convenientes, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio. Capacidad para convencer a sus colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente ante cuestiones críticas o sensibles para la organización. Capacidad para establecer mecanismos de selección de opciones que contemplan el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para controlar el desarrollo de las opciones elegidas para asegurarse de que respetan las pautas de calidad y oportunidad fijadas, y tomar conciencia de sus posibles consecuencias.
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Alto.
B:	Bueno, por encima del estándar.
C:	Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la
D:	Grado mínimo o Insatisfactorio
Observaciones:	

MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS

CARGO:	JEFE DE COMPRAS
JEFE INMEDIATO:	DIRECTOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
REEMPLAZO EN CASO DE AUSENCIA	JEFE DE IMPORTACIONES
LE REMPLAZA A:	JEFE DE IMPORTACIONES

RESPONSABILIDADES

1	Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades inherentes a la gestión de compras nacionales de materias primas y materiales de las fábricas.	2	Revisar información del RAM de Materias Primas para la oportuna gestión de Compras Nacionales.
3	Envío de Orden de compra a proveedores.	4	Gestionar cotizaciones y pedidos de Mantenimiento, Seguridad, Forjados u otros.
5	Mantener estricta vigilancia de las variaciones en los precios y características técnicas inherentes a las materias primas.	6	Mantener contacto con proveedores para la negociación y solicitud de materiales.
7	Colaborar con información necesaria para la elaboración de los documentos y reportes financieros contables requeridos.	8	Realizar la evaluación y reevaluación de proveedores según como indica el procedimiento del SGC.
9	Realizar las actividades inherentes al cargo que le fueren asignados por su Jefe inmediato.	10	Realizar las actividades definidas en los procedimientos del sistema de gestión calidad.

AUTORIDAD

1	Programar el trabajo del agente de compras.	2	Controlar gastos de la caja chica del departamento.
3	Evaluar proveedores y desarrollar nuevos.	4	Negociar precios y plazos de pago con proveedores nacionales.

Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:

Aprobado por:

Fecha:

MATRIZ MPC

N° DE ACTIVIDAD	F	C	D	TOTAL	N° DE ACTIVIDAD	F	C	D	TOTAL
Actividad 1	5	4	3	17	Actividad 2	3	3	3	12
Actividad 3	4	4	3	16	Actividad 4	4	3	3	13
Actividad 5	3	3	3	12	Actividad 6	5	3	3	14
Actividad 7	3	3	3	12	Actividad 8	4	3	3	13
Actividad 9	4	3	3	13	Actividad 10	4	3	3	13
Actividad 11	5	3	3	14	Actividad 12	5	3	3	14
Actividad 13	3	3	3	12	Actividad 14	3	3	3	12

Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:

Aprobado por:

Fecha:

COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
INICIAL	Esta es la competencia que significa rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades sin esperar a efectuar todas las consultas en la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor. Implica también la capacidad de proponer mejoras, sin que haya un problema concreto que deba ser solucionado.
COMPETENCIA	
Iniciativa – Autonomía	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
A	Ejecuta rápidamente las acciones necesarias para resolver pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día. Es proactivo para resolver dificultades, no espera a consultar a toda la línea jerárquica, de esta manera evita que se agrave un problema menor. Tiene mucha capacidad para proponer mejoras aunque no haya un problema concreto que se deba solucionar.
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Alto.
B:	Bueno, por encima del estándar.
C:	Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la
D:	Grado mínimo o Insatisfactorio
Observaciones:	
Elaborado por: Revisado por: Aprobado por: Fecha: Fecha: Fecha:	
COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
INICIAL	Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.
COMPETENCIA	
Responsabilidad	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
A	Desempeña las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado en su nivel o posición.
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Alto.
B:	Bueno, por encima del estándar.
C:	Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la
D:	Grado mínimo o Insatisfactorio
Observaciones:	

COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
GERENCIAL	Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.
COMPETENCIA	
<i>Orientación a los resultados</i>	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
A	
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Alto.
B:	Bueno, por encima del estándar.
C:	Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la
D:	Grado mínimo o Insatisfactorio
Observaciones:	
Elaborado por:	Revisado por:
Fecha:	Fecha:
Aprobado por:	
Fecha:	
COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
GERENCIAL	Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona.
COMPETENCIA	
<i>Negociación</i>	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
A	
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Alto.
B:	Bueno, por encima del estándar.
C:	Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la
D:	Grado mínimo o Insatisfactorio
Observaciones:	

COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
INICIAL	Capacidad para analizar diversas variantes u opciones, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio, para luego seleccionar la alternativa más adecuada, con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para ejecutar las acciones con calidad, oportunidad y conciencia acerca de las posibles consecuencias de la decisión tomada.
COMPETENCIA	
Toma de decisiones	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
A	Capacidad para encarar el proceso de toma de decisiones, mediante la elección sistemática de opciones viables y convenientes, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio. Capacidad para convencer a sus colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente ante cuestiones críticas o sensibles para la organización. Capacidad para establecer mecanismos de selección de opciones que contemplan el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para controlar el desarrollo de las opciones elegidas para asegurarse de que respetan las pautas de calidad y oportunidad fijadas, y tomar conciencia de sus posibles consecuencias.
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Alto.
B:	Bueno, por encima del estándar.
C:	Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la
D:	Grado mínimo o Insatisfactorio
Observaciones:	
Elaborado por: Revisado por: Aprobado por: Fecha: Fecha: Fecha:	
COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
GERENCIAL	Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando la opiniones de los otros. Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlos. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calida de las decisiones y la efectividad de la organización. Proveer coaching y feedback para el desarrollo de los colaboradores.
COMPETENCIA	
Liderazgo	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
A	
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Alto.
B:	Bueno, por encima del estándar.
C:	Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la
D:	Grado mínimo o Insatisfactorio
Observaciones:	

MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS

CARGO:	JEFE DE DEPARTAMENTO TECNICO
JEFE INMEDIATO:	DIRECTOR DE CONTROL Y GESTION
REEMPLAZO EN CASO DE AUSENCIA	TECNICO DE ESTRUCTURAS
LE REMPLAZA A:	TECNICO DE ESTRUCTURAS

RESPONSABILIDADES

1	Control de materiales para Montaje Inicial y Montaje Final.	2	Revisar materiales y recetas estándar.
3	Actualizar y revisar los cambios en planta	4	Brindar soporte en todas las áreas en planta en general
5	Control de la documentación y programación a planta	6	Análisis estructural del mueble en blanco
7	Programación y control de la Matricería	8	Estandarización de partes y piezas de los muebles.
9	Participar en las reuniones semanales del departamento.	10	Realizar las actividades inherentes a su cargo que le fueren asignados por su jefe inmediato.
11	Realizar las actividades definidas en los procedimientos del sistema de gestión calidad.	12	

AUTORIDAD

1	Tiene autoridad sobre toda la documentación generada en el departamento técnico.	2	

Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:

Aprobado por:

Fecha:

MATRIZ MPC

N° DE ACTIVIDAD	F	C	D	TOTAL	N° DE ACTIVIDAD	F	C	D	TOTAL
Actividad 1	5	4	4	21	Actividad 2	4	3	3	13
Actividad 3	5	4	4	21	Actividad 4	5	4	4	21
Actividad 5	5	4	4	21	Actividad 6	3	3	3	12
Actividad 7	3	3	3	12	Actividad 8	3	4	4	19
Actividad 9	5	3	2	11	Actividad 10	4	3	3	13
Actividad 11	4	3	3	13	Actividad 12				0
Actividad 13				0	Actividad 14				0

Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:

Aprobado por:

Fecha:

COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
INICIAL	Esta es la competencia que significa rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades sin esperar a efectuar todas las consultas en la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor. Implica también la capacidad de proponer mejoras, sin que haya un problema concreto que deba ser solucionado.
COMPETENCIA	
Iniciativa – Autonomía	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
A	Ejecuta rápidamente las acciones necesarias para resolver pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día. Es proactivo para resolver dificultades, no espera a consultar a toda la línea jerárquica, de esta manera evita que se agrave un problema menor. Tiene mucha capacidad para proponer mejoras aunque no haya un problema concreto que se deba solucionar.
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Alto.
B:	Bueno, por encima del estándar.
C:	Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la
D:	Grado mínimo o Insatisfactorio
Observaciones:	
Elaborado por: _____ Revisado por: _____ Aprobado por: _____ Fecha: _____ Fecha: _____ Fecha: _____	
COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
INICIAL	Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.
COMPETENCIA	
Responsabilidad	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
A	Desempeña las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado en su nivel o posición.
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Alto.
B:	Bueno, por encima del estándar.
C:	Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la
D:	Grado mínimo o Insatisfactorio
Observaciones:	

COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
GERENCIAL	Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.
COMPETENCIA	
<i>Orientación a los resultados</i>	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
A	
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Alto.
B:	Bueno, por encima del estándar.
C:	Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la competencia
D:	Grado mínimo o Insatisfactorio
Observaciones:	
Elaborado por:	Revisado por:
Fecha:	Fecha:
Aprobado por:	
Fecha:	
COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
INICIAL	Capacidad para analizar diversas variantes u opciones, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio, para luego seleccionar la alternativa más adecuada, con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para ejecutar las acciones con calidad, oportunidad y conciencia acerca de las posibles consecuencias de la decisión tomada.
COMPETENCIA	
<i>Toma de decisiones</i>	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
A	Capacidad para encarar el proceso de toma de decisiones, mediante la elección sistemática de opciones viables y convenientes, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio. Capacidad para convencer a sus colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente ante cuestiones críticas o sensibles para la organización. Capacidad para establecer mecanismos de selección de opciones que contemplan el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para controlar el desarrollo de las opciones elegidas para asegurarse de que respetan las pautas de calidad y oportunidad fijadas, y tomar conciencia de sus posibles consecuencias.
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Alto.
B:	Bueno, por encima del estándar.
C:	Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la
D:	Grado mínimo o Insatisfactorio

COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
	Es la habilidad que deben poseer los trabajadores de para presentar recursos, ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones. Cada uno de los trabajadores debe ser capaz de innovar en el diseño de cada una de las obras.
COMPETENCIA	
<i>Creatividad</i>	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
A	Propone y encuentra formas nuevas y eficaces de hacer las cosas. Es recursivo, innovador y práctico. Busca nuevas alternativas de solución y se arriesga a romper los esquemas tradicionales. Busca nuevas opciones a fin de satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes.
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Alto.
B:	Bueno, por encima del estándar.
C:	Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la
D:	Grado mínimo o Insatisfactorio
Observaciones:	
Elaborado por: Revisado por: Aprobado por: Fecha: Fecha: Fecha:	
COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
	Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando la opiniones de los otros. Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlos. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calida de las decisiones y la efectividad de la organización. Proveer coaching y feedback para el desarrollo de los colaboradores.
COMPETENCIA	
<i>Liderazgo</i>	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
B	
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Alto.
B:	Bueno, por encima del estándar.
C:	Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la
D:	Grado mínimo o Insatisfactorio
Observaciones:	

MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS

CARGO:	JEFE DE IMPORTACIONES
JEFE INMEDIATO:	DIRECTOR ADMINISTRATIVO FINANCIERO
REEMPLAZO EN CASO DE AUSENCIA	JEFE DE COMPRAS NACIONALES
LE REMPLAZA A:	JEFE DE COMPRAS NACIONALES

RESPONSABILIDADES

1	Realizar las actividades definidas en los procedimientos del sistema de gestión calidad.	2	Revisar información del RAM de Materias Primas para la oportuna gestión de Importación.
3	Revisar facturas y enviar a contabilidad para la elaboración de los documentos Correspondientes para realizar los pagos.	4	Negociar fletes y formas de pago con los diferentes medios de transporte de los productos a ser importados.
5	Colaborar con información necesaria para la elaboración de los documentos y reportes financieros-contables requeridos.	6	Realizar las actividades inherentes al cargo que le fueren asignados por su Jefe inmediato.
7	Revisar y liquidar las importaciones en tránsito, determinar su costo final y entregar la documentación correspondiente al departamento de contabilidad para su respectivo registro.	8	Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades oportuna para la gestión de importaciones de productos, materias primas, máquinas y equipos.
9	Mantener estricta vigilancia de las variaciones en los precios y características técnicas inherentes a los materiales, materias primas, maquinarias y otros productos que sean requeridos por las fábricas.	10	

AUTORIDAD

1	Negociar fletes y formas de pago con navieras.	2	Negociar precios y formas de pago con proveedores del exterior.

Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:

Aprobado por:

Fecha:

MATRIZ MPC

N° DE ACTIVIDAD	F	C	D	TOTAL	N° DE ACTIVIDAD	F	C	D	TOTAL
Actividad 1	4	3	3	13	Actividad 2	4	4	4	20
Actividad 3	5	4	4	21	Actividad 4	4	3	3	13
Actividad 5	4	3	3	13	Actividad 6	4	3	3	13
Actividad 7	4	3	3	13	Actividad 8	4	4	4	20
Actividad 9	4	4	4	20	Actividad 10				0
Actividad 11				0	Actividad 12				0
Actividad 13				0	Actividad 14				0

Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:

Aprobado por:

Fecha:

COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
INICIAL	Esta es la competencia que significa rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades sin esperar a efectuar todas las consultas en la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor. Implica también la capacidad de proponer mejoras, sin que haya un problema concreto que deba ser solucionado.
COMPETENCIA	
Iniciativa – Autonomía	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
A	Ejecuta rápidamente las acciones necesarias para resolver pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día. Es proactivo para resolver dificultades, no espera a consultar a toda la línea jerárquica, de esta manera evita que se agrave un problema menor. Tiene mucha capacidad para proponer mejoras aunque no haya un problema concreto que se deba solucionar.
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Alto.
B:	Bueno, por encima del estándar.
C:	Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la
D:	Grado mínimo o Insatisfactorio
Observaciones:	
Elaborado por: _____ Revisado por: _____ Aprobado por: _____ Fecha: _____ Fecha: _____ Fecha: _____	
COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
INICIAL	Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.
COMPETENCIA	
Responsabilidad	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
A	Desempeña las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado en su nivel o posición.
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Alto.
B:	Bueno, por encima del estándar.
C:	Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la
D:	Grado mínimo o Insatisfactorio
Observaciones:	

COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
GERENCIAL	Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.
COMPETENCIA	
<i>Orientación a los resultados</i>	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
A	
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Alto.
B:	Bueno, por encima del estándar.
C:	Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la competencia
D:	Grado mínimo o Insatisfactorio
Observaciones:	
Elaborado por:	Revisado por:
Fecha:	Fecha:
Aprobado por:	
Fecha:	
COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
GERENCIAL	Es la capacidad de comprender las necesidades del o los clientes, la de los clientes de sus clientes, las de los usuarios finales (según corresponda). También es la capacidad de prever las tendencias, las diferentes oportunidades del mercado, las amenazas de las empresas competidoras, y los puntos fuertes y débiles de la propia organización
COMPETENCIA	
<i>Conocimiento de la industria y del mercado</i>	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
A	
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Alto.
B:	Bueno, por encima del estándar.
C:	Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la
D:	Grado mínimo o Insatisfactorio
Observaciones:	

COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
INICIAL	Capacidad para analizar diversas variantes u opciones, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio, para luego seleccionar la alternativa más adecuada, con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para ejecutar las acciones con calidad, oportunidad y conciencia acerca de las posibles consecuencias de la decisión tomada.
COMPETENCIA	
Toma de decisiones	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
A	Capacidad para encarar el proceso de toma de decisiones, mediante la elección sistemática de opciones viables y convenientes, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio. Capacidad para convencer a sus colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente ante cuestiones críticas o sensibles para la organización. Capacidad para establecer mecanismos de selección de opciones que contemplan el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para controlar el desarrollo de las opciones elegidas para asegurarse de que respetan las pautas de calidad y oportunidad fijadas, y tomar conciencia de sus posibles consecuencias.
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Alto.
B:	Bueno, por encima del estándar.
C:	Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la
D:	Grado mínimo o Insatisfactorio
Observaciones:	

MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS

CARGO:	JEFE DE INVESTIGACIONES Y DESARROLLO		
JEFE INMEDIATO:	DIRECTOR DE CONTROL Y GESTION		
REEMPLAZO EN CASO DE AUSENCIA	DISEÑADOR		
LE REMPLAZA A:	DISEÑADOR		

RESPONSABILIDADES			
1	Controlar la realización de la Matricería de acuerdo a los programas de producción	2	Controlar la reingeniería de materiales, procesos y estructuración de muebles.
3	Creación de las nuevas recetas en lo referente a la cerrajería.	4	Controlar el desarrollo del diseño.
5	Revisar los prototipos hasta su aprobación.	6	Participar en las reuniones semanales del departamento.
7	Participar en el comité de diseño y presentar los nuevos diseños.	8	Realizar cronogramas de fabricación de prototipos
9	Realizar las actividades inherentes a su cargo que le fueren asignados por su jefe inmediato	10	Realizar las actividades definidas en los procedimientos del Sistema de Gestión de Calidad.

AUTORIDAD			
1	Controlar los cambios técnicos en los muebles.	12	Asignar y controlar el trabajo del personal a su cargo.
3	Controlar el cumplimiento de las especificaciones de los productos.	4	

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MATRIZ MPC

N° DE ACTIVIDAD	F	C	D	TOTAL	N° DE ACTIVIDAD	F	C	D	TOTAL
Actividad 1	4	4	4	20	Actividad 2	2	4	4	18
Actividad 3	3	4	4	19	Actividad 4	4	4	4	20
Actividad 5	3	3	3	12	Actividad 6	4	3	2	10
Actividad 7	3	4	4	19	Actividad 8	3	3	4	15
Actividad 9	4	3	3	13	Actividad 10	4	3	3	13
Actividad 11	4	4	3	16	Actividad 12	4	3	3	13
Actividad 13	4	3	3	13	Actividad 14				0

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
INICIAL	Esta es la competencia que significa rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades sin esperar a efectuar todas las consultas en la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor. Implica también la capacidad de proponer mejoras, sin que haya un problema concreto que deba ser solucionado.
COMPETENCIA	
Iniciativa – Autonomía	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
A	Ejecuta rápidamente las acciones necesarias para resolver pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día. Es proactivo para resolver dificultades, no espera a consultar a toda la línea jerárquica, de esta manera evita que se agrave un problema menor. Tiene mucha capacidad para proponer mejoras aunque no haya un problema concreto que se deba solucionar.
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Alto.
B:	Bueno, por encima del estándar.
C:	Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la
D:	Grado mínimo o Insatisfactorio
Observaciones:	
Elaborado por: Revisado por: Aprobado por: Fecha: Fecha: Fecha:	
COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
INICIAL	Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.
COMPETENCIA	
Responsabilidad	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
A	Desempeña las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado en su nivel o posición.
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Alto.
B:	Bueno, por encima del estándar.
C:	Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la
D:	Grado mínimo o Insatisfactorio
Observaciones:	

COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
GERENCIAL	Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.
COMPETENCIA	
Orientación a los resultados	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
A	
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Alto.
B:	Bueno, por encima del estándar.
C:	Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la
D:	Grado mínimo o Insatisfactorio
Observaciones:	
Elaborado por:	Revisado por:
Fecha:	Fecha:
Aprobado por:	
Fecha:	
COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
INICIAL	Capacidad para analizar diversas variantes u opciones, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio, para luego seleccionar la alternativa más adecuada, con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para ejecutar las acciones con calidad, oportunidad y conciencia acerca de las posibles consecuencias de la decisión tomada.
COMPETENCIA	
Toma de decisiones	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
A	Capacidad para encarar el proceso de toma de decisiones, mediante la elección sistemática de opciones viables y convenientes, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio. Capacidad para convencer a sus colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente ante cuestiones críticas o sensibles para la organización. Capacidad para establecer mecanismos de selección de opciones que contemplan el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para controlar el desarrollo de las opciones elegidas para asegurarse de que respetan las pautas de calidad y oportunidad fijadas, y tomar conciencia de sus
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Alto.
B:	Bueno, por encima del estándar.
C:	Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la
D:	Grado mínimo o Insatisfactorio
Observaciones:	

COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
	Es la habilidad que deben poseer los trabajadores de para presentar recursos, ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones. Cada uno de los trabajadores debe ser capaz de innovar en el diseño de cada una de las obras.
COMPETENCIA	
<i>Creatividad</i>	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
A	Propone y encuentra formas nuevas y eficaces de hacer las cosas. Es recursivo, innovador y práctico. Busca nuevas alternativas de solución y se arriesga a romper los esquemas tradicionales. Busca nuevas opciones a fin de satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes.
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Alto.
B:	Bueno, por encima del estándar.
C:	Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la
D:	Grado mínimo o Insatisfactorio
Observaciones:	
Elaborado por: Fecha:	Revisado por: Fecha:
Aprobado por: Fecha:	

MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS

CARGO:	JEFE DE LINEA
JEFE INMEDIATO:	GERENTE DE PRODUCCION
REEMPLAZO EN CASO DE AUSENCIA:	GERENTE DE PRODUCCION, SUPERVISOR DE PLANTA(en funciones específicas), ASISTENTE ADMINISTRATIVO(en funciones administrativas)
LE REMPLAZA A:	SUPERVISOR DE PLANTA(en funciones específicas), ASISTENTE ADMINISTRATIVO(en funciones específicas)

RESPONSABILIDADES

1	Cumplir con los programas de producción.	2	Coordinar con los jefes de otras líneas y trabajadores la optimización de recursos y mejora de procesos.
3	Realizar programas diarios de cada línea en base al presupuesto general.	4	Reportar diariamente lo producido.
5	Buscar alternativas para la mejora de proceso y producto.	6	Controlar el inventario de producto en proceso.
7	Realizar e informar a RRHH planes de capacitación para el personal bajo su cargo.	8	Vigilar el uso adecuado de maquinaria, equipo y materiales por parte del personal subordinado.
9	Realizar las actividades definidas en los procedimientos del Sistema de Gestión de Calidad.	10	Realizar las actividades inherentes a su cargo que le fueren asignadas por su jefe inmediato.
		11	Orientar a los Supervisores y Asistente Administrativos sobre el desarrollo , sistema de fabricación u objetivos que persigue la empresa.

AUTORIDAD

1	Sobre el área bajo su responsabilidad.

Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:

Aprobado por:

Fecha:

MATRIZ MPC

N° DE ACTIVIDAD	F	C	D	TOTAL	N° DE ACTIVIDAD	F	C	D	TOTAL
Actividad 1	5	4	4	21	Actividad 2	4	4	4	20
Actividad 3	5	4	4	21	Actividad 4	5	4	3	17
Actividad 5	3	3	3	12	Actividad 6	5	4	3	17
Actividad 7	3	4	2	11	Actividad 8	5	5	3	20
Actividad 9	4	3	3	13	Actividad 10	4	3	3	13
Actividad 11				0	Actividad 12	5	4	3	17
Actividad 13				0	Actividad 14				0

Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:

Aprobado por:

Fecha:

COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
INICIAL	Esta es la competencia que significa rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades sin esperar a efectuar todas las consultas en la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor. Implica también la capacidad de proponer mejoras, sin que haya un problema concreto que deba ser solucionado.
COMPETENCIA	
Iniciativa – Autonomía	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
A	Ejecuta rápidamente las acciones necesarias para resolver pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día. Es proactivo para resolver dificultades, no espera a consultar a toda la línea jerárquica, de esta manera evita que se agrave un problema menor. Tiene mucha capacidad para proponer mejoras aunque no haya un problema concreto que se deba solucionar.
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Alto.
B:	Bueno, por encima del estándar.
C:	Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la
D:	Grado mínimo o Insatisfactorio
Observaciones:	
Elaborado por: Revisado por: Aprobado por: Fecha: Fecha: Fecha:	
COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
INICIAL	Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.
COMPETENCIA	
Responsabilidad	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
A	Desempeña las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado en su nivel o posición.
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Alto.
B:	Bueno, por encima del estándar.
C:	Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la
D:	Grado mínimo o Insatisfactorio
Observaciones:	

COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
GERENCIAL	Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.
COMPETENCIA	
<i>Orientación a los resultados</i>	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
A	
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Siempre va un paso más adelante en el camino de los objetivos fijados, preocupado por los resultados globales de la empresa. Contribuye con otras áreas en el alineamiento de sus objetivos por los definidos por la empresa en el ámbito local o internacional (según corresponda). Se preocupa por el resultado de otras áreas. Aporta soluciones incluso frente a problemas complejos y en escenarios cambiantes, aporta soluciones de alto valor agregado para la organización.
B:	
C:	
D:	
Observaciones:	
Elaborado por: Revisado por: Aprobado por: Fecha: Fecha: Fecha:	
COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
GERENCIAL	Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando la opiniones de los otros. Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calida de las decisiones y la efectividad de la organización. Proveer coaching y feedback para el desarrollo de los colaboradores.
COMPETENCIA	
<i>Liderazgo</i>	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
A	
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da feedback sobre su avance integrando las opiniones de los miembros del grupo. Tiene energía y la transmite a otros en pos de un objetivo común fijado por él mismo.
B:	
C:	
D:	
Observaciones:	

COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
INICIAL	Capacidad para analizar diversas variantes u opciones, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio, para luego seleccionar la alternativa más adecuada, con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para ejecutar las acciones con calidad, oportunidad y conciencia acerca de las posibles consecuencias de la decisión tomada.
COMPETENCIA	
Toma de decisiones	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
A	Capacidad para encarar el proceso de toma de decisiones, mediante la elección sistemática de opciones viables y convenientes, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio. Capacidad para convencer a sus colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente ante cuestiones críticas o sensibles para la organización. Capacidad para establecer mecanismos de selección de opciones que contemplan el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para controlar el desarrollo de las opciones elegidas para asegurarse de que respetan las pautas de calidad y oportunidad fijadas, y tomar conciencia de sus posibles consecuencias.
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Alto.
B:	Bueno, por encima del estándar.
C:	Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la
D:	Grado mínimo o Insatisfactorio
Observaciones:	

MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS

CARGO:	MANTENIMIENTO
JEFE INMEDIATO:	GERENTE DE PRODUCCION
REPLAZO EN CASO DE AUSENCIA	ASISTENTE DE MANTENIMIENTO 1,2
LE REPLAZA A:	ASISTENTE DE MANTENIMIENTO 1,2

RESPONSABILIDADES

1	Administrar, organizar y programar el mantenimiento preventivo y correctivo de maquinarias, equipos, y herramientas de las distintas plantas para su correcto funcionamiento.	2	Administrar, organizar y programar el mantenimiento preventivo por parte de técnicos o empresas de mantenimiento externas ya sean nacionales o extranjeras.
3	Diseño de sistemas electrónicos, eléctricos, mecánicos, automatismos de control, sistemas electromecánicos, sistemas hidráulicos y neumáticos, para mejorar eficiencia y rapidez en procesos de producción.	4	Mantener en bodega un stock mínimo de repuestos para los distintas máquinas, equipos en los casos en que requieran, ya sea repuestos nacionales o importados.
5	Coordinar con las distintas plantas para la adquisición de herramientas varias y mantener un stock mínimo de las que sean de importación	6	Cotizar y coordinar la construcción después de su aprobación respectiva de los distintos equipos, máquinas y adecuaciones necesarias en las distintas plantas.
7	Realizar los trámites y pedidos para la adquisición de repuestos, accesorios o herramientas con el departamento de compras o comercio exterior	8	Realizar los trámites y pedidos para la adquisición de herramientas de corte, fresado y perforación con el departamento de compras o comercio exterior.
9	Planificar y organizar los trabajos de mantenimiento, construcción y afilado de herramientas de corte.	10	Coordinar la ejecución de trabajos de reparación o construcción de elementos y repuestos con talleres externos cuando estos lo requieran.

Elaborado por:
Fecha:

Revisado por:
Fecha:

Aprobado por:
Fecha:

MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS

CARGO:	JEFE DE MANTENIMIENTO
JEFE INMEDIATO:	GERENTE DE PRODUCCION
REPLAZO EN CASO DE AUSENCIA	ASISTENTE DE MANTENIMIENTO 1,2
LE REPLAZA A:	ASISTENTE DE MANTENIMIENTO 1,2

RESPONSABILIDADES

11	Realizar las actividades inherentes a su cargo que le fueren asignadas por su jefe inmediato	12	Realizar las actividades definidas en los procedimientos del sistema de gestión de calidad.
13		2	
15		16	
17		18	
AUTORIDAD			
1	Controlar y programar el trabajo del personal a su cargo.	2	Realizar mantenimiento preventivo de la maquinaria y parar el trabajo cuando las condiciones de trabajo no sean convenientes.

Elaborado por:
Fecha:

Revisado por:
Fecha:

Aprobado por:
Fecha:

MATRIZ MPC

N° DE ACTIVIDAD	F	C	D	TOTAL	ACT	F	C	D	TOTAL
Actividad 1	5	4	4	21	vid	3	3	3	12
Actividad 3	3	4	4	19	vid	3	3	3	12
Actividad 5	3	3	4	15	vid	3	4	4	19
Actividad 7	3	3	3	12	vid	3	3	3	12
Actividad 9	4	4	3	16	vid	3	4	4	19
Actividad 11	4	3	3	13	vid	4	3	3	13
Actividad 13				0	vid				0

Elaborado por:
Fecha:

Revisado por:
Fecha:

Aprobado por:
Fecha:

COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
INICIAL	Esta es la competencia que significa rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades sin esperar a efectuar todas las consultas en la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor. Implica también la capacidad de proponer mejoras, sin que haya un problema concreto que deba ser solucionado.
COMPETENCIA	
Iniciativa – Autonomía	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
A	Ejecuta rápidamente las acciones necesarias para resolver pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día. Es proactivo para resolver dificultades, no espera a consultar a toda la línea jerárquica, de esta manera evita que se agrave un problema menor. Tiene mucha capacidad para proponer mejoras aunque no haya un problema concreto que se deba solucionar.
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Alto.
B:	Bueno, por encima del estándar.
C:	Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la
D:	Grado mínimo o Insatisfactorio
Observaciones:	
Elaborado por: Fecha:	Revisado por: Fecha:
Aprobado por: Fecha:	
COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
INICIAL	Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.
COMPETENCIA	
Responsabilidad	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
A	Desempeña las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado en su nivel o posición.
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Alto.
B:	Bueno, por encima del estándar.
C:	Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la
D:	Grado mínimo o Insatisfactorio
Observaciones:	

COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
GERENCIAL	Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.
COMPETENCIA	
<i>Orientación a los resultados</i>	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
A	
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Siempre va un paso más adelante en el camino de los objetivos fijados, preocupado por los resultados globales de la empresa. Contribuye con otras áreas en el alineamiento de sus objetivos por los definidos por la empresa en el ámbito local o internacional (según corresponda). Se preocupa por el resultado de otras áreas. Aporta soluciones incluso frente a problemas complejos y en escenarios cambiantes, aporta soluciones de alto valor agregado para la organización.
B:	
C:	
D:	
Observaciones:	
Elaborado por: Revisado por: Aprobado por: Fecha: Fecha: Fecha:	
COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
GERENCIAL	Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Tener buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir con los demás el conocimiento profesional y expertise. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente interés en aprender.
COMPETENCIA	
<i>Calidad del trabajo</i>	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
A	
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aun en los aspectos más complejos. Comparte con los demás su conocimiento y expertise. Es referente entre sus pares y en la comunidad donde actúa. Demuestra constantemente interés por aprender.
B:	
C:	
D:	
Observaciones:	

COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
INICIAL	Capacidad para analizar diversas variantes u opciones, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio, para luego seleccionar la alternativa más adecuada, con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para ejecutar las acciones con calidad, oportunidad y conciencia acerca de las posibles consecuencias de la decisión tomada.
COMPETENCIA	
Toma de decisiones	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
A	Capacidad para encarar el proceso de toma de decisiones, mediante la elección sistemática de opciones viables y convenientes, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio. Capacidad para convencer a sus colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente ante cuestiones críticas o sensibles para la organización. Capacidad para establecer mecanismos de selección de opciones que contemplan el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para controlar el desarrollo de las opciones elegidas para asegurarse de que respetan las pautas de calidad y oportunidad fijadas, y tomar conciencia de sus posibles consecuencias.
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Alto.
B:	Bueno, por encima del estándar.
C:	Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la
D:	Grado mínimo o Insatisfactorio
Observaciones:	

MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS

CARGO:	JEFE DE RECURSOS HUMANOS
JEFE INMEDIATO:	GERENTE DE FABRICA
REEMPLAZO EN CASO DE AUSENCIA	ASISTENTE DE TRABAJO SOCIAL(en funciones especificas)
LE REMPLAZA A:	ASISTENTE DE TRABAJO SOCIAL(en funciones especificas)

RESPONSABILIDADES

1	Realizar el proceso de selección y contratación oportuna del personal de las fábricas.	2	Informar los ingresos y movimientos del personal o nómina.
3	Informar de manera permanente al personal, sobre los diferentes beneficios que presta la organización.	4	Coordinar la revisión, envío, liquidación y entrega de Seguros Médicos.
5	Elaborar semestralmente el cronograma de capacitación de las fábricas y vigilar su cumplimiento.	6	Elaborar contratos eventuales , a plazo fijo, por horas del personal de fábricas.
7	Realizar pruebas Psicológicas al personal administrativo cuando exista una vacante y enviar el correspondiente informe.	8	Elaborar y mantener actualizado la matriz de competencia tanto del personal nuevo como antiguo.
9	Responsable del cumplimiento de lo establecido en el departamento por la norma de calidad ISO 9001-2000.	10	Elaborar los avisos de entrada y salida de todo el personal de la fábrica.
11	Realizar un informe de la facturación mensual del seguro privado.	12	Apoyar las actividades que se planificaran con el propósito de mantener una adecuada armonía empresa-trabajador.
13	Coordinar con el Area Financiera las necesidades de dinero para los roles y pagos de los trabajadores.	14	Aprobar los roles de pago previa coordinación con el Area Financiera.

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Fecha:

Fecha:

Fecha:

MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS

CARGO:	0
JEFE INMEDIATO:	GERENTE DE FABRICA
REEMPLAZO EN CASO DE AUSENCIA	ASISTENTE DE TRABAJO SOCIAL(en funciones especificas)
LE REMPLAZA A:	ASISTENTE DE TRABAJO SOCIAL(en funciones especificas)

RESPONSABILIDADES

15	Realizar actividades inherentes al cargo que le fueren asignadas por su Jefe inmediato.	16	Realizar las actividades definidas en los procedimientos del SGC
17		18	
19		20	
21		22	
23		24	
25		26	

AUTORIDAD

1	Vigilar que se cumplan los reglamentos internos de la empresa.	2	

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Fecha:

Fecha:

Fecha:

MATRIZ MPC

N° DE ACTIVIDAD	F	C	D	TOTAL	N° DE ACTIVIDAD	F	C	D	TOTAL
Actividad 1	3	4	4	19	Actividad 2	4	3	3	13
Actividad 3	3	3	3	12	Actividad 4	4	3	3	13
Actividad 5	2	3	3	11	Actividad 6	4	4	4	20
Actividad 7	2	3	3	11	Actividad 8	3	4	3	15
Actividad 9	4	4	4	20	Actividad 10	3	3	3	12
Actividad 11	3	3	3	12	Actividad 12	3	3	3	12
Actividad 13	3	4	4	19	Actividad 14	4	3	3	13
Actividad 15	4	3	3	13	Actividad 16	4	3	3	13

COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
INICIAL	Esta es la competencia que significa rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades sin esperar a efectuar todas las consultas en la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor. Implica también la capacidad de proponer mejoras, sin que haya un problema concreto que deba ser solucionado.
COMPETENCIA	
Iniciativa – Autonomía	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
A	Ejecuta rápidamente las acciones necesarias para resolver pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día. Es proactivo para resolver dificultades, no espera a consultar a toda la línea jerárquica, de esta manera evita que se agrave un problema menor. Tiene mucha capacidad para proponer mejoras aunque no haya un problema concreto que se deba solucionar.
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Alto.
B:	Bueno, por encima del estándar.
C:	Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la
D:	Grado mínimo o Insatisfactorio
Observaciones:	
Elaborado por: Fecha: Revisado por: Fecha: Aprobado por: Fecha:	
COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
INICIAL	Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.
COMPETENCIA	
Responsabilidad	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
A	Desempeña las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado en su nivel o posición.
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Alto.
B:	Bueno, por encima del estándar.
C:	Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la
D:	Grado mínimo o Insatisfactorio
Observaciones:	

COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
GERENCIAL	Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.
COMPETENCIA	
<i>Orientación a los resultados</i>	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
A	
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Siempre va un paso más adelante en el camino de los objetivos fijados, preocupado por los resultados globales de la empresa. Contribuye con otras áreas en el alineamiento de sus objetivos por los definidos por la empresa en el ámbito local o internacional (según corresponda). Se preocupa por el resultado de otras áreas. Aporta soluciones incluso frente a problemas complejos y en escenarios cambiantes, aporta soluciones de alto valor agregado para la organización.
B:	
C:	
D:	
Observaciones:	
Elaborado por:	Revisado por:
Fecha:	Fecha:
Aprobado por:	
Fecha:	
COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
GERENCIAL	Es la capacidad para analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los colaboradores y definir e implementar acciones de desarrollo para las personas y equipos en el marco de las estrategias de la organización, adoptando un rol de facilitador y guía.
COMPETENCIA	
<i>Desarrollo estratégico de recursos humanos</i>	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
A	
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Realiza una proyección de posibles necesidades de recursos humanos considerando distintos escenarios a largo plazo. Tiene un papel activo en la definición de las políticas en función del análisis estratégico.
B:	
C:	
D:	
Observaciones:	

COMPETENCIAS		
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA	
GERENCIAL	Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando la opiniones de los otros. Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calida de las decisiones y la efectividad de la organización. Proveer coaching y feedback para el desarrollo de los colaboradores.	
COMPETENCIA		
Liderazgo		
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA	
A		
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA		
A:	Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da feedback sobre su avance integrando las opiniones de los miembros del grupo. Tiene energía y la transmite a otros en pos de un objetivo común fijado por él mismo.	
B:		
C:		
D:		
Observaciones:		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS

CARGO:	JEFE DE SEGURIDAD
JEFE INMEDIATO:	GERENTE DE FABRICA
REEMPLAZO EN CASO DE AUSENCIA	PROFESIONAL EXTERNO
LE REMPLAZA A:	

RESPONSABILIDADES

1	Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades inherentes a la seguridad integral de las empresas que conforman el Grupo Corporativo Colineal.	2	Velar por el cumplimiento de las normas de seguridad física y de salud ocupacional de las instalaciones e integrantes del grupo corporativo Colineal.
3	Asesorar en los proyectos de instalación de nuevas maquinarias o en la redistribución de las actuales, velando porque se mantenga un adecuado nivel de seguridad para las operaciones.	4	Dirigir y controlar al grupo de guardias asignados a los diferentes puestos de control y vigilancia de las empresas del grupo corporativo Colineal.
5	Coordinar trabajos de limpieza y mantenimiento de las instalaciones del Grupo Corporativo Colineal	6	Coordinar las Reuniones del Comité de Seguridad de fábrica.
7	Dotar de implementos de seguridad integral a personal de fábrica y llevar un registro de entregas.	8	Realizar inspecciones continuas al interior y exterior de la planta para asegurar que se cumplan con las Normas de Seguridad.
9	Coordinar con Recursos Humanos la capacitación del nuevo personal en cuanto al Reglamento Interno de Seguridad y aspectos generales de seguridad	10	Realizar las actividades inherentes a su cargo que le fueren asignadas por su Jefe inmediato

Elaborado por:
Fecha:

Revisado por:
Fecha:

Aprobado por:
Fecha:

MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS

CARGO:	JEFE DE SEGURIDAD
JEFE INMEDIATO:	GERENTE DE FABRICA
REEMPLAZO EN CASO DE AUSENCIA	PROFESIONAL EXTERNO
LE REMPLAZA A:	

RESPONSABILIDADES

11	Realizar las actividades definidas en los procedimientos del sistema de gestión calidad.	12	
1	Controlar, dirigir y supervisar los grupos de guardias del Grupo Corporativo Colineal.	2	
3		4	
5		6	
7		8	

AUTORIDAD

Elaborado por:
Fecha:

Revisado por:
Fecha:

Aprobado por:
Fecha:

MATRIZ MPC

N° DE ACTIVIDAD	F	C	D	TOTAL		N° DE ACTIVIDAD	F	C	D	TOTAL
Actividad 1	5	5	4	25		Actividad 2	5	5	4	25
Actividad 3	5	3	3	14		Actividad 4	3	3	3	12
Actividad 5	3	3	3	12		Actividad 6	3	3	3	12
Actividad 7	4	3	3	13		Actividad 8	4	3	3	13
Actividad 9	4	3	3	13		Actividad 10	4	3	3	13
Actividad 11	4	3	3	13		Actividad 12				0
Actividad 13				0		Actividad 14				0

Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:

Aprobado por:

Fecha:

COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
INICIAL	Esta es la competencia que significa rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades sin esperar a efectuar todas las consultas en la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor. Implica también la capacidad de proponer mejoras, sin que haya un problema concreto que deba ser solucionado.
COMPETENCIA	
Iniciativa – Autonomía	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
A	Ejecuta rápidamente las acciones necesarias para resolver pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día. Es proactivo para resolver dificultades, no espera a consultar a toda la línea jerárquica, de esta manera evita que se agrave un problema menor. Tiene mucha capacidad para proponer mejoras aunque no haya un problema concreto que se deba solucionar.
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Alto.
B:	Bueno, por encima del estándar.
C:	Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la
D:	Grado mínimo o Insatisfactorio
Observaciones:	
Elaborado por:	Revisado por:
Fecha:	Fecha:
Aprobado por:	
Fecha:	
COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
INICIAL	Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.
COMPETENCIA	
Responsabilidad	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
A	Desempeña las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado en su nivel o posición.
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Alto.
B:	Bueno, por encima del estándar.
C:	Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la
D:	Grado mínimo o Insatisfactorio
Observaciones:	

COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
GERENCIAL	Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.
COMPETENCIA	
<i>Orientación a los resultados</i>	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
A	
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Siempre va un paso más adelante en el camino de los objetivos fijados, preocupado por los resultados globales de la empresa. Contribuye con otras áreas en el alineamiento de sus objetivos por los definidos por la empresa en el ámbito local o internacional (según corresponda). Se preocupa por el resultado de otras áreas. Aporta soluciones incluso frente a problemas complejos y en escenarios cambiantes, aporta soluciones de alto valor agregado para la organización.
B:	
C:	
D:	
Observaciones:	
Elaborado por:	Revisado por:
Fecha:	Fecha:
Aprobado por:	
Fecha:	
COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
GERENCIAL	G
COMPETENCIA	
<i>Capacidad de planificación y organización</i>	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
A	
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Anticipa los puntos críticos de una situación o problemas con un gran número de variables, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información externa para asegurar la calidad de los procesos. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.
B:	
C:	
D:	
Observaciones:	

COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
INICIAL	Capacidad para analizar diversas variantes u opciones, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio, para luego seleccionar la alternativa más adecuada, con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para ejecutar las acciones con calidad, oportunidad y conciencia acerca de las posibles consecuencias de la decisión tomada.
COMPETENCIA	
Toma de decisiones	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
A	Capacidad para encarar el proceso de toma de decisiones, mediante la elección sistemática de opciones viables y convenientes, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio. Capacidad para convencer a sus colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente ante cuestiones críticas o sensibles para la organización. Capacidad para establecer mecanismos de selección de opciones que contemplan el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para controlar el desarrollo de las opciones elegidas para asegurarse de que respetan las pautas de calidad y oportunidad fijadas, y tomar conciencia de sus posibles consecuencias.
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Alto.
B:	Bueno, por encima del estándar.
C:	Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la
D:	Grado mínimo o Insatisfactorio
Observaciones:	

MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS

CARGO:	JEFE DE SISTEMAS
JEFE INMEDIATO:	GERENTE DE FABRICA
REEMPLAZO EN CASO DE AUSENCIA	ASISTENTE DE SISTEMAS
LE REMPLAZA A:	ASISTENTE DE SISTEMAS

RESPONSABILIDADES

1	Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades inherentes al funcionamiento óptimo de los sistemas de información de las diferentes empresas del grupo corporativo Colineal.	2	Participar en el diseño de programas que soporten las necesidades de generación de información de los usuarios de la corporación.
3	Realizar las actividades inherentes al cargo que le fueren asignadas por su jefe inmediato.	4	Asistir y apoyar con los equipos necesarios a los diferentes programas de capacitación que se planifiquen en las diferentes empresas del grupo corporativo.
5	Realizar las actividades definidas en los procedimientos del sistema de gestión calidad.	6	Asesorar a los funcionarios correspondientes para la compra de los equipos y sistemas informáticos que se requieran para el óptimo funcionamiento de las actividades de las empresas del grupo corporativo.

AUTORIDAD

1	Controlar y supervisar las actividades del personal de sistemas.		
2		3	

Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:

Aprobado por:

Fecha:

MATRIZ MPC

N° DE ACTIVIDAD	F	C	D	TOTAL	N° DE ACTIVIDAD	F	C	D	TOTAL
Actividad 1	4	4	4	20	Actividad 2	3	3	3	12
Actividad 3	4	3	3	13	Actividad 4	3	3	2	9
Actividad 5	4	3	3	13	Actividad 6	3	4	3	15
Actividad 7				0	Actividad 8				0
Actividad 9				0	Actividad 10				0
Actividad 11				0	Actividad 12				0
Actividad 13				0	Actividad 14				0

Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:

Aprobado por:

Fecha:

COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
INICIAL	Esta es la competencia que significa rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades sin esperar a efectuar todas las consultas en la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor. Implica también la capacidad de proponer mejoras, sin que haya un problema concreto que deba ser solucionado.
COMPETENCIA	
Iniciativa – Autonomía	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
A	Ejecuta rápidamente las acciones necesarias para resolver pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día. Es proactivo para resolver dificultades, no espera a consultar a toda la línea jerárquica, de esta manera evita que se agrave un problema menor. Tiene mucha capacidad para proponer mejoras aunque no haya un problema concreto que se deba solucionar.
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Alto.
B:	Bueno, por encima del estándar.
C:	Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la
D:	Grado mínimo o Insatisfactorio
Observaciones:	
Elaborado por:	Revisado por:
Fecha:	Fecha:
Aprobado por:	
Fecha:	
COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
INICIAL	Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.
COMPETENCIA	
Responsabilidad	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
A	Desempeña las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado en su nivel o posición.
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Alto.
B:	Bueno, por encima del estándar.
C:	Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la
D:	Grado mínimo o Insatisfactorio
Observaciones:	

COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
GERENCIAL	Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.
COMPETENCIA	
<i>Orientación a los resultados</i>	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
A	
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Siempre va un paso más adelante en el camino de los objetivos fijados, preocupado por los resultados globales de la empresa. Contribuye con otras áreas en el alineamiento de sus objetivos por los definidos por la empresa en el ámbito local o internacional (según corresponda). Se preocupa por el resultado de otras áreas. Aporta soluciones incluso frente a problemas complejos y en escenarios cambiantes, aporta soluciones de alto valor agregado para la organización.
B:	
C:	
D:	
Observaciones:	
Elaborado por: Revisado por: Aprobado por: Fecha: Fecha: Fecha:	
COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
GERENCIAL	Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Tener buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir con los demás el conocimiento profesional y expertise. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente interés en aprender.
COMPETENCIA	
<i>Calidad del trabajo</i>	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
A	
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aun en los aspectos más complejos. Comparte con los demás su conocimiento y expertise. Es referente entre sus pares y en la comunidad donde actúa. Demuestra constantemente interés por aprender.
B:	
C:	
D:	
Observaciones:	

COMPETENCIAS		
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA	
GERENCIAL	Capacidad de trabajar en colaboración con grupos multidisciplinarios, con otras áreas de la organización u organismos externos con los que deba interactuar. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás y comprensión interpersonal.	
COMPETENCIA		
Colaboración		
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA	
A	Cumple con sus obligaciones sin desatender por ello los intereses de otras áreas y es un referente confiable de todos los que deben relacionarse con su sector o departamento. Tiene sólida reputación personal en la comunidad a la que pertenece, esto realiza su permanente colaboración.	
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA		
A:		Alto.
B:		Bueno, por encima del estándar.
C:		Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la
D:	Grado mínimo o Insatisfactorio	
Observaciones:		
Elaborado por: Revisado por: Aprobado por: Fecha: Fecha: Fecha:		
COMPETENCIAS		
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA	
INICIAL	Capacidad para analizar diversas variantes u opciones, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio, para luego seleccionar la alternativa más adecuada, con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para ejecutar las acciones con calidad, oportunidad y conciencia acerca de las posibles consecuencias de la decisión tomada.	
COMPETENCIA		
Toma de decisiones		
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA	
A	Capacidad para encarar el proceso de toma de decisiones, mediante la elección sistemática de opciones viables y convenientes, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio. Capacidad para convencer a sus colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente ante cuestiones críticas o sensibles para la organización. Capacidad para establecer mecanismos de selección de opciones que contemplan el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para controlar el desarrollo de las opciones elegidas para asegurarse de que respetan las pautas de calidad y oportunidad fijadas, y tomar conciencia de sus posibles consecuencias.	
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA		
A:	Alto.	
B:	Bueno, por encima del estándar.	
C:	Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la	
D:	Grado mínimo o Insatisfactorio	
Observaciones:		

MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS

CARGO:	JEFE FINANCIERO
JEFE INMEDIATO:	GERENTE DE FABRICA
REPLAZO EN CASO DE AUSENCIA	CONTADOR(en funciones específicas) ASISTENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO (en funciones específicas)
LE REPLAZA A:	ASISTENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO, CONTADOR (en funciones específicas)

RESPONSABILIDADES

1	Administrar eficientemente el dinero que ingresa a la Fábrica	2	Garantizar el pago oportuno a nuestros proveedores
3	Controlar los inventarios de materias primas.	4	Realizar seguimiento a las compras que realiza la fábrica.
5	Vigilar los gastos realizados en la fábrica.	6	
AUTORIDAD			
1	Suspender compras indebidas.	2	Suspender gastos innecesarios.
3	Desfasar gastos o pagos que afecten la liquidez	4	Sugerir ventas de inventarios o activos improductivos
5	Negar desembolsos que afecten la operatividad.		

Elaborado por:
Fecha:

Revisado por:
Fecha:

Aprobado por:
Fecha:

MATRIZ MPC

N° DE ACTIVIDAD	F	C	D	TOTAL	N° DE ACTIVIDAD	F	C	D	TOTAL
Actividad 1	4	5	5	29	Actividad 2	3	4	3	15
Actividad 3	3	4	4	19	Actividad 4	3	3	3	12
Actividad 5	4	4	4	20	Actividad 6				0
Actividad 1	3	3	2	9	Actividad 8				0
Actividad 3	4	2	2	8	Actividad 2	3	3	3	12
Actividad 5	3	2	2	7	Actividad 4	3	3	3	12
Actividad 13				0	Actividad 14				0

Elaborado por:
Fecha:

Revisado por:
Fecha:

Aprobado por:
Fecha:

COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
INICIAL	Esta es la competencia que significa rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades sin esperar a efectuar todas las consultas en la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor. Implica también la capacidad de proponer mejoras, sin que haya un problema concreto que deba ser solucionado.
COMPETENCIA	
Iniciativa – Autonomía	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
A	Ejecuta rápidamente las acciones necesarias para resolver pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día. Es proactivo para resolver dificultades, no espera a consultar a toda la línea jerárquica, de esta manera evita que se agrave un problema menor. Tiene mucha capacidad para proponer mejoras aunque no haya un problema concreto que se deba solucionar.
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Alto.
B:	Bueno, por encima del estándar.
C:	Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la
D:	Grado mínimo o Insatisfactorio
Observaciones:	
Elaborado por: Revisado por: Aprobado por: Fecha: Fecha: Fecha:	
COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
INICIAL	Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.
COMPETENCIA	
Responsabilidad	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
A	Desempeña las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado en su nivel o posición.
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Alto.
B:	Bueno, por encima del estándar.
C:	Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la
D:	Grado mínimo o Insatisfactorio
Observaciones:	

COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
GERENCIAL	Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.
COMPETENCIA	
<i>Orientación a los resultados</i>	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
A	
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Alto.
B:	Bueno, por encima del estándar.
C:	Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la competencia.
D:	Grado mínimo o Insatisfactorio
Observaciones:	
Elaborado por: Fecha:	Revisado por: Fecha:
Aprobado por: Fecha:	
COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
GERENCIAL	Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando la opiniones de los otros. Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlos. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calida de las decisiones y la efectividad de la organización. Proveer coaching y feedback para el desarrollo de los colaboradores.
COMPETENCIA	
<i>Liderazgo</i>	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
A	
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Alto.
B:	Bueno, por encima del estándar.
C:	Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la competencia.
D:	Grado mínimo o Insatisfactorio
Observaciones:	

COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
INICIAL	Capacidad para analizar diversas variantes u opciones, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio, para luego seleccionar la alternativa más adecuada, con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para ejecutar las acciones con calidad, oportunidad y conciencia acerca de las posibles consecuencias de la decisión tomada.
COMPETENCIA	
Toma de decisiones	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
A	Capacidad para encarar el proceso de toma de decisiones, mediante la elección sistemática de opciones viables y convenientes, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio. Capacidad para convencer a sus colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente ante cuestiones críticas o sensibles para la organización. Capacidad para establecer mecanismos de selección de opciones que contemplan el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para controlar el desarrollo de las opciones elegidas para asegurarse de que respetan las pautas de calidad y oportunidad fijadas, y tomar conciencia de sus posibles consecuencias.
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Alto.
B:	Bueno, por encima del estándar.
C:	Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la
D:	Grado mínimo o Insatisfactorio
Observaciones:	

MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS

CARGO:	JEFE DE LABORATORIO
JEFE INMEDIATO:	DIRECTOR DE CONTROL Y GESTION
REEMPLAZO EN CASO DE AUSENCIA	INSPECTOR DE MATERIAS PRIMAS
LE REMPLAZA A:	INSPECTOR DE MATERIAS PRIMAS(en funciones especificas)

RESPONSABILIDADES

1	Preparar, formular y dosificar tintes, disolventes y lacas.	2	Recuperar disolventes.
3	Controlar y mantener actualizados los patrones de colores de todas las líneas en los lugares que se requieren.	4	Inspeccionar y controlar los procesos de tinturado, sellado y lacado de los productos para cumplir con los parámetros establecidos.
5	Controlar por muestreo la calidad de los productos terminados en cuanto a los acabados.	6	Preparar conjuntamente con Asistente de Calidad y Exportaciones las fichas de especificaciones del producto de Exportación.
7	Revisar los reportes de emisión de componentes PK para dotar de material (tinte, sello, lacas y disolventes) a lacado.	8	Controlar la cantidad de tinte, sello, laca y disolvente que se saca diariamente.
9	Realizar las actividades inherentes a su cargo que le fueren asignados por su Jefe inmediato.	10	Realizar las actividades definidas en los procedimientos del sistema de Gestión de Calidad.
11	Analizar y chequear por muestreo los atributos físicos y químicos de la madera, MDF, aglomerado, chapas, tintes, sellador, lacas, resinas, colas, venenos, agua del caldero y nuevas materias primas.	12	
		13	

Elaborado por:
Fecha:

Revisado por:
Fecha:

Aprobado por:
Fecha:

MATRIZ MPC

N° DE ACTIVIDAD	F	C	D	TOTAL	N° DE ACTIVIDAD	F	C	D	TOTAL
Actividad 1	4	4	4	20	Actividad 2	3	3	3	12
Actividad 3	4	3	3	13	Actividad 4	5	5	3	20
Actividad 5	5	4	3	17	Actividad 6	5	4	3	17
Actividad 7	5	4	4	21	Actividad 8	5	3	3	14
Actividad 9	3	3	3	12	Actividad 10	3	4	3	15
Actividad 11	4	4	3	16	Actividad 12				0
Actividad 13				0	Actividad 14				0

Elaborado por:
Fecha:

Revisado por:
Fecha:

Aprobado por:
Fecha:

COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
INICIAL	Esta es la competencia que significa rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades sin esperar a efectuar todas las consultas en la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor. Implica también la capacidad de proponer mejoras, sin que haya un problema concreto que deba ser solucionado.
COMPETENCIA	
Iniciativa – Autonomía	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
C	Puede actuar para resolver los pequeños problemas que surgen día a día:
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Alto.
B:	Bueno, por encima del estándar.
C:	Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la
D:	Grado mínimo o Insatisfactorio
Observaciones:	
Elaborado por: Revisado por: Aprobado por: Fecha: Fecha: Fecha:	
COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
INICIAL	Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.
COMPETENCIA	
Responsabilidad	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
C	Cumple los plazos tomando todos los márgenes de tolerancia previstos y la calidad mínima necesaria para cumplir el objetivo
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Alto.
B:	Bueno, por encima del estándar.
C:	Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la
D:	Grado mínimo o Insatisfactorio
Observaciones:	

COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
GERENCIAL	Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.
COMPETENCIA	
<i>Orientación a los resultados</i>	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
C	
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Alto.
B:	Bueno, por encima del estándar.
C:	Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la
D:	Grado mínimo o Insatisfactorio
Observaciones:	
Elaborado por:	Revisado por:
Fecha:	Fecha:
Aprobado por:	
Fecha:	
COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
GERENCIAL	Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Tener buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir con los demás el conocimiento profesional y expertise. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente interés en aprender.
COMPETENCIA	
<i>Calidad del trabajo</i>	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
A	
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Alto.
B:	Bueno, por encima del estándar.
C:	Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la
D:	Grado mínimo o Insatisfactorio
Observaciones:	

COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
	Es la habilidad que deben poseer los trabajadores de para presentar recursos, ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones. Cada uno de los trabajadores debe ser capaz de innovar en el diseño de cada una de las obras
COMPETENCIA	
<i>Creatividad</i>	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
A	Propone y encuentra formas nuevas y eficaces de hacer las cosas. Es recursivo, innovador y práctico. Busca nuevas alternativas de solución y se arriesga a romper los esquemas tradicionales. Busca nuevas opciones a fin de satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes.
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Alto.
B:	Bueno, por encima del estándar.
C:	Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la
D:	Grado mínimo o Insatisfactorio
Observaciones:	
Elaborado por: Fecha:	Revisado por: Fecha:
Aprobado por: Fecha:	

MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS

CARGO:	SUPERVISOR
JEFE INMEDIATO:	JEF DE LINEA
REEMPLAZO EN CASO DE AUSENCIA	SUPERVISOR DE PLANTA, JEFE DE LINEA, ASISTENTE ADMINISTRATIVO(en funciones específicas)
LE REMPLAZA A:	SUPERVISOR DE PLANTA, ASISTENTE ADMINISTRATIVO(en funciones específicas)

RESPONSABILIDADES

1	Cumplir con los programas de producción.	2	Coordinar con los jefes de otras líneas y trabajadores la optimización de Recursos y mejora de procesos.
3	Realizar el inventario mensual de los productos que se encuentran en la sección.	4	Revisar y firmar los Movimientos Seccionales provenientes de los demás procesos y subprocesos (constatar que los movimientos estén de acuerdo a lo entregado)
5	Entregar Movimientos Seccionales diarios a la sección que continua el proceso productivo	6	Realizar el seguimiento con las secciones involucradas, para saldar piezas, faltantes o que han sido devueltas para completar el lote de producción.
7	Vigilar el uso adecuado de maquinaria, equipo y materiales por parte del personal subordinado.	8	Elaborar Ordenes de Trabajo para el correctivo de máquinas y/o actividades, fabricación, o elementos necesarios que se soliciten al Departamento de Mantenimiento, realizando el seguimiento y cumplimiento de ésta.
9	Realizar las actividades inherentes a su cargo que le fueren asignadas por su Jefe inmediato	10	Realizar las actividades definidas en los procedimientos del Sistema de Gestión de Calidad.

AUTORIDAD

Sobre el área bajo su responsabilidad.

Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:

Aprobado por:

Fecha:

MATRIZ MPC

N° DE ACTIVIDAD	F	C	D	TOTAL	N° DE ACTIVIDAD	F	C	D	TOTAL
Actividad 1	5	5	4	25	Actividad 2	5	4	3	17
Actividad 3	3	4	3	15	Actividad 4	5	4	3	17
Actividad 5	5	5	4	25	Actividad 6	5	4	3	17
Actividad 7	5	5	3	20	Actividad 8	3	4	3	15
Actividad 9	4	3	3	13	Actividad 10	4	3	3	13
Actividad 11				0	Actividad 12				0
Actividad 13				0	Actividad 14				0

Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:

Aprobado por:

Fecha:

COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
INICIAL	Esta es la competencia que significa rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades sin esperar a efectuar todas las consultas en la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor. Implica también la capacidad de proponer mejoras, sin que haya un problema concreto que deba ser solucionado.
COMPETENCIA	
Iniciativa – Autonomía	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
C	Puede actuar para resolver los pequeños problemas que surgen día a día:
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Alto.
B:	Bueno, por encima del estándar.
C:	Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la
D:	Grado mínimo o Insatisfactorio
Observaciones:	
Elaborado por: Revisado por: Aprobado por: Fecha: Fecha: Fecha:	
COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
INICIAL	Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.
COMPETENCIA	
Responsabilidad	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
C	Cumple los plazos tomando todos los márgenes de tolerancia previstos y la calidad mínima necesaria para cumplir el objetivo
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Alto.
B:	Bueno, por encima del estándar.
C:	Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la
D:	Grado mínimo o Insatisfactorio
Observaciones:	

COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
GERENCIAL	Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.
COMPETENCIA	
<i>Orientación a los resultados</i>	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
C	
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Alto.
B:	Bueno, por encima del estándar.
C:	Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la
D:	Grado mínimo o Insatisfactorio
Observaciones:	
Elaborado por:	Revisado por:
Fecha:	Fecha:
Aprobado por:	
Fecha:	
COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
GERENCIAL	Apoyar e instrumentar decisiones por completo con el logro de objetivos comunes. Ser justo y compasivo aun en la toma de decisiones en situaciones difíciles. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos. Poseer la habilidad de establecer para sí mismo objetivos de desempeño más altos que el promedio y de alcanzarlos con éxito.
COMPETENCIA	
<i>Nivel de compromiso – Disciplina personal - Productividad</i>	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
C	
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Alto.
B:	Bueno, por encima del estándar.
C:	Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la
D:	Grado mínimo o Insatisfactorio
Observaciones:	

COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
INICIAL	Capacidad para analizar diversas variantes u opciones, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio, para luego seleccionar la alternativa más adecuada, con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para ejecutar las acciones con calidad, oportunidad y conciencia acerca de las posibles consecuencias de la decisión tomada.
COMPETENCIA	
Toma de decisiones	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
C	Capacidad para generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver y especialmente ante cuestiones críticas o sensibles para la organización. Capacidad para aplicar el mecanismo de selección de opciones establecido, a fin de obtener el mejor resultado, desde diversos puntos de vista en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para ejecutar las opciones elegidas con calidad y oportunidad.
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Alto.
B:	Bueno, por encima del estándar.
C:	Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la
D:	Grado mínimo o Insatisfactorio
Observaciones:	

MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS

CARGO:	TECNICO DE MANTENIMIENTO
JEFE INMEDIATO:	JEFE DE MANTENIMIENTO
REEMPLAZO EN CASO DE AUSENCIA	TECNICO DE MANTENIMIENTO
LE REMPLAZA A:	TECNICO DE MANTENIMIENTO

RESPONSABILIDADES

1	Ejecutar el mantenimiento preventivo y correctivo de la maquinaria , equipos de planta y distintos sistemas sean estos eléctricos, neumáticos, mecánicos, agua y servicios, con los programas previamente establecidos por la jefatura del departamento.	2	Ejecutar trabajos de instalaciones eléctricas, neumáticas, agua y oficinas.
4	Realizar las actividades inherentes a su cargo que le fueren asignadas por su jefe inmediato.	3	Construcción de accesorios o estructuras requeridos por la planta.
5		5	Realizar las actividades definidas en los procedimientos del sistema de gestión Calidad.
6		7	
8		9	
10		11	
12		13	

Elaborado por:
Fecha:

Revisado por:
Fecha:

Aprobado por:
Fecha:

MATRIZ MPC

N° DE ACTIVIDAD	F	C	D	TOTAL	N° DE ACTIVIDAD	F	C	D	TOTAL
Actividad 1	3	3	3	12	Actividad 2	2	4	3	14
Actividad 3	4	3	3	13	Actividad 4	2	4	3	14
Actividad 5				0	Actividad 6	4	3	3	13
Actividad 7				0	Actividad 8				0
Actividad 9				0	Actividad 10				0
Actividad 11				0	Actividad 12				0
Actividad 13				0	Actividad 14				0

Elaborado por:
Fecha:

Revisado por:
Fecha:

Aprobado por:
Fecha:

COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
INICIAL	Esta es la competencia que significa rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades sin esperar a efectuar todas las consultas en la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor. Implica también la capacidad de proponer mejoras, sin que haya un problema concreto que deba ser solucionado.
COMPETENCIA	
Iniciativa – Autonomía	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
B	Actúa para resolver los pequeños problemas diarios. En ocasiones propone mejoras aunque no haya un problema concreto que necesite solución...
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Alto.
B:	Bueno, por encima del estándar.
C:	Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la
D:	Grado mínimo o Insatisfactorio
Observaciones:	
Elaborado por: Revisado por: Aprobado por: Fecha: Fecha: Fecha:	
COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
INICIAL	Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.
COMPETENCIA	
Responsabilidad	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
B	Cumple con los plazos preestablecidos en la calidad requerida, preocupándose de lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Alto.
B:	Bueno, por encima del estándar.
C:	Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la
D:	Grado mínimo o Insatisfactorio
Observaciones:	

COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
GERENCIAL	Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.
COMPETENCIA	
<i>Orientación a los resultados</i>	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
B	
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Alto.
B:	Bueno, por encima del estándar.
C:	Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la
D:	Grado mínimo o Insatisfactorio
Observaciones:	
Elaborado por:	Revisado por:
Fecha:	Fecha:
Aprobado por:	
Fecha:	
COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
GERENCIAL	Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Tener buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir con los demás el conocimiento profesional y expertise. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente interés en aprender.
COMPETENCIA	
<i>Calidad del trabajo</i>	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
B	
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	
A:	Alto.
B:	Bueno, por encima del estándar.
C:	Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la
D:	Grado mínimo o Insatisfactorio
Observaciones:	

COMPETENCIAS	
NIVEL DE LA COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
GERENCIAL	Capacidad de trabajar en colaboración con grupos multidisciplinarios, con otras áreas de la organización u organismos externos con los que deba interactuar. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás y comprensión interpersonal.
COMPETENCIA	
Colaboración	
GRADO DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE LA COMPETENCIA
B	
DEFINICION - GRADO DE COMPETENCIA	Por medio de sus actitudes, alienta al buen desarrollo de las tareas de todos. Tiene sólida reputación profesional y genera confianza de los demás sin descuidar sus obligaciones específicas.
A: Alto.	
B: Bueno, por encima del estándar.	
C: Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la	
D: Grado mínimo o Insatisfactorio	
Observaciones:	
Elaborado por: Fecha:	Revisado por: Fecha:
Aprobado por: Fecha:	

Bibliografía.

Competencias tomadas del diccionario de Martha Alicia Alles en la página:

http://grupos.emagister.com/documento/gestion_por_competencias_el_diccionario_de_martha_alles/1019-321231

A Excepción de las siguientes competencias:

- **Creatividad:**

<http://redes-cepalcala.org/inspector/DOCUMENTOS%20Y%20LIBROS/COMPETENCIAS/DICCIONARIO%20DE%20COMPETENCIAS.pdf>

- **Toma de decisiones**

http://books.google.com.ec/books?id=kdttd_5Lo-UEC&pg=PA194&lpg=PA194&dq=toma+de+decisiones+diccionario+martha+alles&source=bl&ots=LwjFNz_jWe&sig=qjC7FmcfcgVf88F2Cg6VqOg7BMI&hl=es&ei=Pk2OToS0OIHn0QHGk6UP&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=4&ved=0CD EQ6AEwAw#v=onepage&q=toma%20de%20decisiones%20diccionario%20martha%20alles&f=false

Anexo 2.

Implementar herramientas para obtener perfiles reales.

**IMPLEMENTAR HERRAMIENTAS PARA
OBTENER PERFILES REALES.**

Anexo 3.

Resultados finales de la evaluación de desempeño

RESULTADOS FINALES DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Anexo 4.

Cuadro de beneficios basado en competencias. Aplicación del plan de carrera basado en un modelo por competencias.

PLAN DE CARRERA BASADO EN UN MODELO POR COMPETENCIAS.

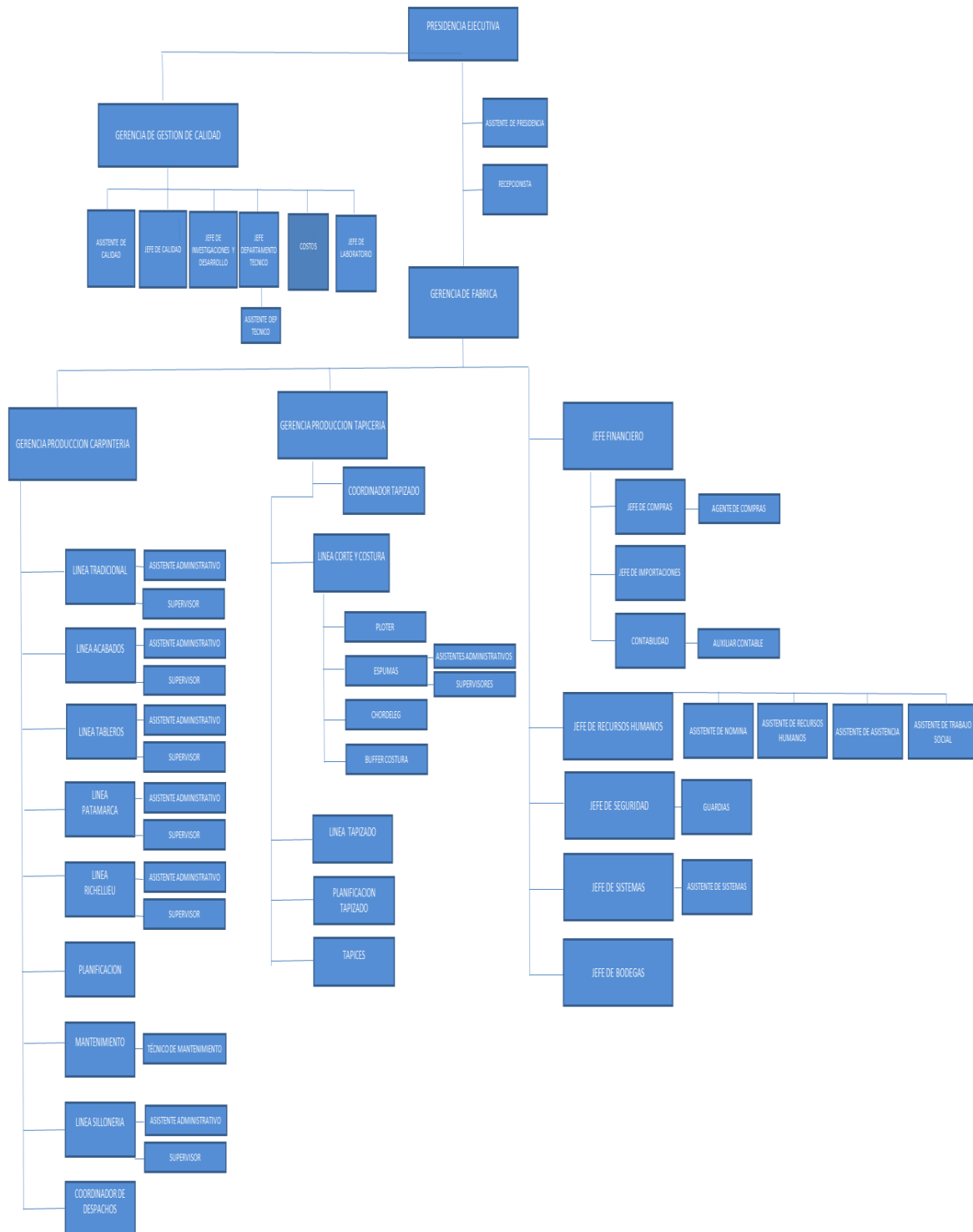
MANUAL DE CARRERA

“AGENTE DE COMPRAS”

1. Normativas para el ascenso de cargo.

- A. La(s) persona(s) deben someterse a cuatro Evaluaciones de Desempeño.
- B. Cada Evaluación de Desempeño se desarrollara semestralmente.
- C. La Evaluación de Desempeño la calificara el jefe inmediato del cargo.
- D. En cada Evaluación se verificará el desarrollo de las competencias presentadas en la Matriz de Desarrollo del cargo a ascender.
- E. En la Evaluación, se debe cumplir mínimo el 75% del rango de los comportamientos de cada competencia, según el cargo a ascender.
- F. En caso de no cumplir con el puntaje ideal de la Matriz de Desarrollo, la(s) persona(s) deben someterse a cursos, emendados por Recursos Humanos. O también, el ocupante del cargo puede optar personalmente por otros cursos que no sean emendados por RRHH, y que sean afines al puesto.
- G. Al concluir las cuatro evaluaciones de rendimiento, se promediaran los resultados de las pruebas. Si la persona cumple con un mínimo 80% en las Evaluaciones de Desempeño, y un 85% de la Matriz de Desarrollo, está apto para ascender al siguiente nivel de carrera.

2. Organigrama actual



3. Ruta de ascenso.



4. Matrices de desarrollo

MATRIZ DE DESARROLLO - PLAN DE CARRERA			
JEFE DE COMPRAS			
Nombres y apellidos: Empresa - Sección: Fecha de calificación:			
CRITERIOS		PERFIL	CALIFICACIÓN
EDUCACIÓN.			
Titulo de cuarto nivel		25	
Titulo universitario		15	
FORMACIÓN			
afines al cargo:			
De tres a cinco cursos aprobados		25	
De uno a dos cursos aprobados		15	
COMPETENCIAS	RANGO		
Iniciativa - autonomia	B	3	
Responsabilidad	B	3	
Orientacion a resultados	B	4	
Negociación	B	8	
Capacidad de desición	B	7	
EXPERIENCIA			
Dos o más años		25	
Uno a dos años		20	
Menos de un año		15	
PUN TAJE OBTENIDO			
PUNTAJE MINIMO REQUERIDO			85
_____ GERENCIA GENERAL _____ RECURSOS HUMANOS			

MATRIZ DE DESARROLLO - PLAN DE CARRERA			
GERENTE DE LA FABRICA			
Nombres y apellidos: Empresa - Sección: Fecha de calificación:			
CRITERIOS		PERFIL	CALIFICACIÓN
EDUCACIÓN.			
Titulo de cuarto nivel		25	
Titulo universitario		15	
FORMACIÓN			
afines al cargo:			
de 3 a 5 cursos aprobados		25	
de 1 a 2 cursos aprobados		15	
COMPETENCIAS	RANGO		
Iniciativa - autonomia	A	3	
Responsabilidad	A	3	
Orientacion a resultados	A	4	
Liderazgo II	B	8	
Capacidad de desición	A	7	
EXPERIENCIA			
Dos o más años		25	
Uno a dos años		20	
Menos de un año		15	
PUN TAJE OBTENIDO			
PUNTAJE MINIMO REQUERIDO			85
_____ GERENCIA GENERAL _____ RECURSOS HUMANOS			

5. MANUAL DE COMPORTAMIENTOS

ASCENSO AL CARGO “JEFE DE COMPRAS”

Iniciativa y autonomía.

- Siempre está predispuesto a hacer frente a situaciones cotidianas que entorpezcan su trabajo.
- Rescata la experiencia de sus colegas y superiores a la hora de aportar soluciones a pequeños problemas, evitando consultas y demoras innecesarias.
- Contempla la posible aparición de vicisitudes que podrían entorpecer el cumplimiento de los objetivos de su área, y se preocupa por estar preparado para hacerles frente.
- Actúa resolutivamente ante problemas concretos, siendo eficiente y evitando males mayores.
- Se preocupa por elaborar y tener siempre a mano respuestas alternativas ante situaciones problemáticas que podrían presentarse.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 272, Editorial Granica).

Responsabilidad.

- Identifica con claridad aquellas tareas que requieren de mayor dedicación y sabe redistribuir sus tiempos para desarrollarlas adecuadamente.
- Propone modalidades alternativas de trabajo en pos del cumplimiento del proyecto o tarea asignado, sin necesidad de indicación alguna por parte de sus superiores.
- Atiende gustosamente las tareas encomendadas, que toma como desafíos, teniendo en cuenta los objetivos propuestos y preocupándose por obtener los mejores resultados.
- Tiene una actitud comprometida con las tareas en las que está involucrado, y puede dar cuenta de los resultados, que siempre procura cumplir en tiempo y forma.
- Critica su desempeño atinadamente y se autoexige mejoras con el objetivo de dar lo mejor de sí en las tareas asignadas por sus superiores.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 282, Editorial Granica).

Orientación a resultados.

- Adhiere fácilmente a las directivas impartidas.
- Desarrolla las actividades en el tiempo previsto, logrando los objetivos fijados y alcanzando las metas en las fechas determinadas sin requerir una asignación de recursos superior a la establecida.
- Es perseverante en el alcance de sus metas y objetivos.
- Prevé los resultados a alcanzar, teniendo en cuenta las posibles contingencias.
- Analiza la relación costo-beneficio y asume riesgos calculados.
- Excede los objetivos fijados para su puesto, y anima a su gente a superar los propios.
- Se responsabiliza por las consecuencias de los procesos de su trabajo y de la acción de sus colaboradores.
- Periódicamente revisa el progreso hacia las metas de corto y largo plazo.
- Actúa efectivamente bajo presión.
- Modifica el sistema o sus propios métodos de trabajo para conseguir mejoras en el rendimiento; encuentra formas mejores, más rápidas, menos caras o más eficientes de hacer las cosas.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 178, Editorial Granica).

Negociación.

- Antes de tomar contacto con la contraparte, reúne la información que le permita tener el mejor panorama posible de su situación e intereses.
- En cada negociación se esfuerza por identificar las ventajas comunes para ambas partes.
- Formula cada aspecto de la situación como una búsqueda común de criterios objetivos.
- Se concentra en criterios objetivos y muestra firmeza en sus planteos, pero también flexibilidad para analizar posiciones nuevas.
- Maneja la comunicación en todos sus aspectos, a fin de facilitar el contacto y el intercambio de ideas.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 186, Editorial Granica).

Toma de decisiones.

- Toma decisiones mediante el desarrollo de opciones viables y convenientes, que consideren las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio.
- Genera opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente en el caso de cuestiones críticas o sensibles para la organización.
- Aplica y promueve el mecanismo de selección de opciones establecido, para obtener el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales.
- Ejecuta y supervisa las opciones elegidas con calidad y oportunidad.
- Resuelve en tiempo y forma problemas de gran relevancia para su área, gracias a la gran ejecutividad que demuestra al determinar las acciones a seguir.



Fuente:(ALLES Martha, “Diccionario de comportamientos La Trilogía”. 27 de septiembre del 2011, Ediciones Granica 2009. Pág. 264.)

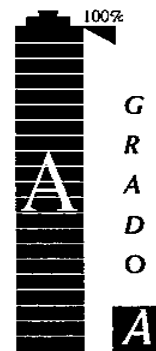
http://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=lang_es&id=hGcff2WdPgWC&oi=fnd&pg=PA7&dq=empowerment&ots=SljtzRgT9G&sig=5kjqcn-vr9D1p8gATq9uJqnDXvU#v=onepage&q&f=false

MANUAL DE COMPORTAMIENTOS

ASCENSO AL CARGO “GERENTE DE LA FÁBRICA”

Iniciativa y autonomía.

- Se fija altos objetivos que siempre cumple, autoexigiéndose plazos y mejorando la calidad del trabajo o proyecto asignado.
- Modifica con buena predisposición la organización de sus tiempos para cumplir con las tareas encargadas.
- Prefiere organizar, en primer lugar, sus tareas, y luego distribuir el tiempo libre que pueda quedarle para dedicarse a otras actividades.
- Muestra amplia disponibilidad ante el objetivo propuesto.
- Antepone el trabajo a las actividades personales, aun sin que se le pida, y evalúa atinadamente las ocasiones en que se requiere de su esfuerzo extra.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 272, Editorial Granica).

Responsabilidad.

- En su desempeño diario actúa atinadamente, en tiempo y forma, frente a las vicisitudes cotidianas de su tarea, evitando demoras y agravamientos de los problemas.
- Propone a su equipo diversos modos de acción, con definición y profesionalismo, cuando se presentan pequeños desvíos en lo que debería ser el curso normal de la jornada.
- Es creativo en el aporte de soluciones a problemas que entorpecen su tarea cotidiana, siendo prudente respecto de las decisiones que toma y las que sugiere a sus pares.
- Lidera su grupo de trabajo, siendo referente como generador de soluciones inmediatas, por lo cual es consultado ante situaciones problemáticas.
- Está muy atento al posible surgimiento de inconvenientes menores que podrían presentarse, elaborando diferentes alternativas para su rápida solución.
- Se comunica con sus superiores intercambiando y aportando ideas para el mejor cumplimiento de los objetivos de su área.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 282, Editorial Granica).

Orientación a resultados.

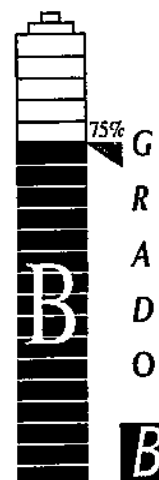
- Incorpora como propias las directivas de sus superiores y muestra un alto nivel de compromiso con lo pactado y, en general, con las estrategias de la organización. Se propone objetivos superiores a los establecidos por la organización, de manera realista y ambiciosa.
- Demuestra con actos su orientación a trabajar eficientemente, tomando la responsabilidad de las tareas y teniendo presente el impacto de sus acciones sobre los resultados esperados para su área y para la organización. Sus acciones se orientan a los resultados globales de la empresa.
- Muestra un alto grado de responsabilidad por las consecuencias de los resultados obtenidos por el grupo a su cargo, motivando a sus colaboradores a superar los objetivos propuestos.
- Establece objetivos concretos y medibles.
- Supera los obstáculos y realiza repetidos intentos por alcanzar los objetivos, manteniéndose firme en un proyecto hasta completarlo.
- Revisa periódicamente el progreso hacia las metas y sus planes, para corroborar que sigan siendo relevantes y válidos.
- Trabaja excediendo los objetivos fijados para su puesto y el grupo a su cargo, y anima, da entrenamiento, apoyo y *feedback* a los demás para que actúen de la misma forma.
- Mantiene un alto nivel de desempeño, aunque cambien sus funciones y las de su entorno.
- Mejora continuamente los procesos de trabajo.
- Genera ahorro de recursos.
- Da respuesta a situaciones complejas en contextos cambiantes, consiguiendo soluciones de alto impacto para la organización.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 178, Editorial Granica).

Liderazgo II.

- Transmite con gran claridad la visión y los objetivos de la organización.
- Genera compromiso y entusiasmo por alcanzar los objetivos de la organización.
- Mantiene informados a sus colaboradores acerca de nuevas decisiones o cambios en el plan estratégico de la organización.
- Promueve la participación de sus colaboradores en la realización de propuestas que aporten a la consecución de los objetivos.
- Se preocupa por verificar el buen desempeño de sus colaboradores y por el desarrollo y capacitación de los mismos.
- Reconoce los logros de las personas que dependen de él.
- Hace uso de herramientas para realizar el seguimiento respecto del cumplimiento de los objetivos de su grupo.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 168, Editorial Granica).

Toma de decisiones.

- Encara el proceso de toma de decisiones mediante el desarrollo sistemático de opciones viables y convenientes, que consideran las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio.
- Convince a sus colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente en el caso de cuestiones críticas para la organización.
- Establece mecanismos de selección de opciones que contemplan el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales.
- Controla el desarrollo de las opciones elegidas para asegurarse que las mismas respetan las pautas de calidad y oportunidad fijadas, tomando conciencia acerca de sus consecuencias.
- Anticipa y prevé el alcance y profundidad del impacto que sus decisiones pueden tener en el cumplimiento de la estrategia y los objetivos organizacionales.



Fuente: (ALLES Martha, “Diccionario de comportamientos La Trilogía”. 27 de septiembre del 2011, Ediciones Granica 2009. Pág. 264.)

http://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=lang_es&id=hGcff2WdPgWC&oi=fnd&pg=PA7&dq=empowerment&ots=SljtzRgT9G&sig=5kjqcn-vr9D1p8gATq9uJqnDXvU#v=onepage&q&f=false

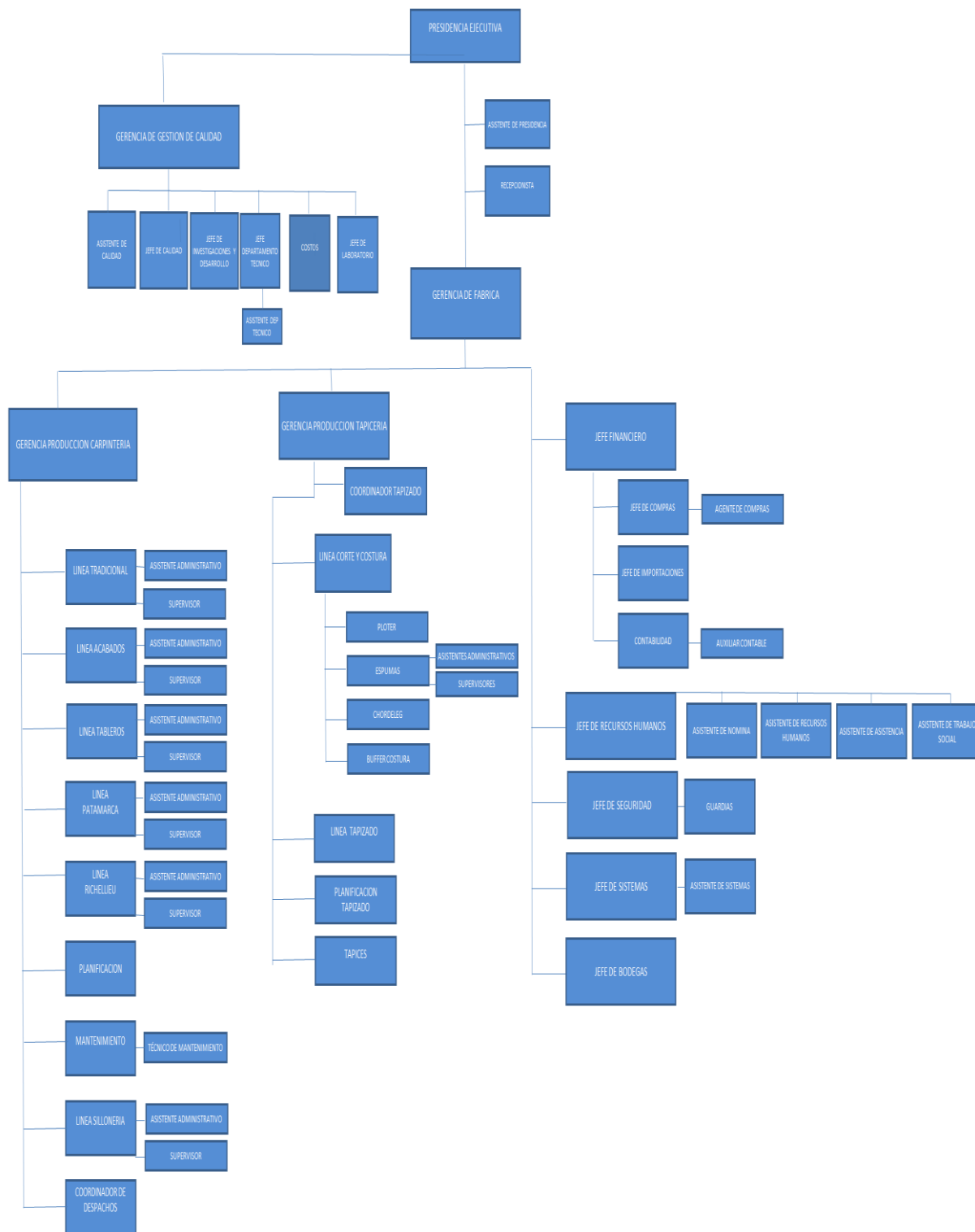
MANUAL DE CARRERA

“ASISTENTE DE DEPARTAMENTO TÉCNICO”

1. Normativas para el ascenso de cargo.

- A. La(s) persona(s) deben someterse a cuatro Evaluaciones de Desempeño.
- B. Cada Evaluación de Desempeño se desarrollara semestralmente.
- C. La Evaluación de Desempeño la calificara el jefe inmediato del cargo.
- D. En cada Evaluación se verificará el desarrollo de las competencias presentadas en la Matriz de Desarrollo del cargo a ascender.
- E. En la Evaluación, se debe cumplir mínimo el 75% del rango de los comportamientos de cada competencia, según el cargo a ascender.
- F. En caso de no cumplir con el puntaje ideal de la Matriz de Desarrollo, la(s) persona(s) deben someterse a cursos, emendados por Recursos Humanos. O también, el ocupante del cargo puede optar personalmente por otros cursos que no sean emendados por RRHH, y que sean afines al puesto.
- G. Al concluir las cuatro evaluaciones de rendimiento, se promediaran los resultados de las pruebas. Si la persona cumple con un mínimo 80% en las Evaluaciones de Desempeño, y un 85% de la Matriz de Desarrollo, está apto para ascender al siguiente nivel de carrera.

2. Organigrama actual



3. Ruta de ascenso.



4. Matrices de desarrollo

MATRIZ DE DESARROLLO - PLAN DE CARRERA			
JEFE DE DEPARTAMENTO TÉCNICO			
Nombres y apellidos: Empresa - Sección: Fecha de calificación:			
CRITERIOS		PERFIL	CALIFICACIÓN
EDUCACIÓN.			
Titulo de cuarto nivel		25	
Titulo universitario		15	
FORMACIÓN			
afines al cargo:			
De tres a cinco cursos aprobados		25	
De uno a dos cursos aprobados		15	
COMPETENCIAS	RANGO		
Iniciativa - autonomia	B	3	
Responsabilidad	B	3	
Orientacion a resultados	B	4	
Creatividad	A	8	
Capacidad de desición	B	7	
EXPERIENCIA			
Dos o más años		25	
Uno a dos años		20	
Menos de un año		15	
PUN TAJE OBTENIDO			
PUNTAJE MINIMO REQUERIDO			85
_____ GERENCIA GENERAL _____ RECURSOS HUMANOS			

MATRIZ DE DESARROLLO - PLAN DE CARRERA			
GERENCIA DE GESTION DE CALIDAD			
Nombres y apellidos: Empresa - Sección: Fecha de calificación:			
CRITERIOS		PERFIL	CALIFICACIÓN
EDUCACIÓN.			
Título de cuarto nivel		25	
Título universitario		15	
FORMACIÓN			
afines al cargo:			
De tres a cinco cursos aprobados		25	
De uno a dos cursos aprobados		15	
COMPETENCIAS	RANGO		
Iniciativa - autonomia	A	3	
Responsabilidad	A	3	
Orientacion a resultados	A	4	
Liderazgo I	C	8	
Capacidad de desición	B	7	
EXPERIENCIA			
Dos o más años		25	
Uno a dos años		20	
Menos de un año		15	
PUN TAJE OBTENIDO			
PUNTAJE MINIMO REQUERIDO			85
_____ GERENCIA GENERAL _____ RECURSOS HUMANOS			

MATRIZ DE DESARROLLO - PLAN DE CARRERA			
GERENTE DE LA FABRICA			
Nombres y apellidos: Empresa - Sección: Fecha de calificación:			
CRITERIOS		PERFIL	CALIFICACIÓN
EDUCACIÓN.			
Titulo de cuarto nivel		25	
Titulo universitario		15	
FORMACIÓN			
afines al cargo:			
de 3 a 5 cursos aprobados		25	
de 1 a 2 cursos aprobados		15	
COMPETENCIAS	RANGO		
Iniciativa - autonomia	A	3	
Responsabilidad	A	3	
Orientacion a resultados	A	4	
Liderazgo II	B	8	
Capacidad de desición	A	7	
EXPERIENCIA			
Dos o más años		25	
Uno a dos años		20	
Menos de un año		15	
PUN TAJE OBTENIDO			
PUNTAJE MINIMO REQUERIDO			85
GERENCIA GENERAL		RECURSOS HUMANOS	

5. Comportamientos para evaluación de rendimiento.

MANUAL DE COMPORTAMIENTOS

ASCENSO AL CARGO “JEFE DE DEPARTAMENTO

Iniciativa y autonomía.

- Siempre está predispuesto a hacer frente a situaciones cotidianas que entorpezcan su trabajo.
- Rescata la experiencia de sus colegas y superiores a la hora de aportar soluciones a pequeños problemas, evitando consultas y demoras innecesarias.
- Contempla la posible aparición de vicisitudes que podrían entorpecer el cumplimiento de los objetivos de su área, y se preocupa por estar preparado para hacerles frente.
- Actúa resolutivamente ante problemas concretos, siendo eficiente y evitando males mayores.
- Se preocupa por elaborar y tener siempre a mano respuestas alternativas ante situaciones problemáticas que podrían presentarse.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 272, Editorial Granica)

Responsabilidad.

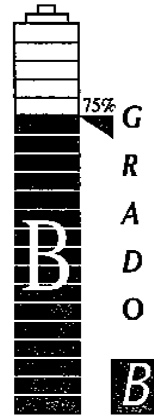
- Identifica con claridad aquellas tareas que requieren de mayor dedicación y sabe redistribuir sus tiempos para desarrollarlas adecuadamente.
- Propone modalidades alternativas de trabajo en pos del cumplimiento del proyecto o tarea asignado, sin necesidad de indicación alguna por parte de sus superiores.
- Atiende gustosamente las tareas encomendadas, que toma como desafíos, teniendo en cuenta los objetivos propuestos y preocupándose por obtener los mejores resultados.
- Tiene una actitud comprometida con las tareas en las que está involucrado, y puede dar cuenta de los resultados, que siempre procura cumplir en tiempo y forma.
- Critica su desempeño atinadamente y se autoexige mejoras con el objetivo de dar lo mejor de sí en las tareas asignadas por sus superiores.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 282, Editorial Granica).

Orientación a resultados.

- Adhiere fácilmente a las directivas impartidas.
- Desarrolla las actividades en el tiempo previsto, logrando los objetivos fijados y alcanzando las metas en las fechas determinadas sin requerir una asignación de recursos superior a la establecida.
- Es perseverante en el alcance de sus metas y objetivos.
- Prevé los resultados a alcanzar, teniendo en cuenta las posibles contingencias.
- Analiza la relación costo-beneficio y asume riesgos calculados.
- Excede los objetivos fijados para su puesto, y anima a su gente a superar los propios.
- Se responsabiliza por las consecuencias de los procesos de su trabajo y de la acción de sus colaboradores.
- Periódicamente revisa el progreso hacia las metas de corto y largo plazo.
- Actúa efectivamente bajo presión.
- Modifica el sistema o sus propios métodos de trabajo para conseguir mejoras en el rendimiento; encuentra formas mejores, más rápidas, menos caras o más eficientes de hacer las cosas.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 178, Editorial Granica).

Creatividad.

- **Propone y encuentra formas nuevas y eficaces de hacer las cosas. Es recursivo, innovador y práctico. Busca nuevas alternativas de solución y se arriesga a romper los esquemas tradicionales. Busca nuevas opciones a fin de satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes.**

Fuente: (<http://redes-cepalcala.org/inspector/DOCUMENTOS%20Y%20LIBROS/COMPETENCIAS/DICCIONARIO%20DE%20COMPETENCIAS.pdf>).

Toma de decisiones.

- Toma decisiones mediante el desarrollo de opciones viables y convenientes, que consideren las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio.
- Genera opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente en el caso de cuestiones críticas o sensibles para la organización.
- Aplica y promueve el mecanismo de selección de opciones establecido, para obtener el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales.
- Ejecuta y supervisa las opciones elegidas con calidad y oportunidad.
- Resuelve en tiempo y forma problemas de gran relevancia para su área, gracias a la gran ejecutividad que demuestra al determinar las acciones a seguir.



Fuente:(ALLES Martha, “Diccionario de comportamientos La Trilogía”. 27 de septiembre del 2011, Ediciones Granica 2009. Pág. 264.)

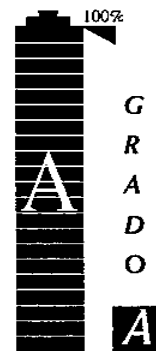
http://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=lang_es&id=hGcff2WdPgWC&oi=fnd&pg=PA7&dq=empowerment&ots=SljtzRgT9G&sig=5kjcn-vr9D1p8gATq9uJqnDXvU#v=onepage&q&f=false

MANUAL DE COMPORTAMIENTOS

ASCENSO AL CARGO “GERENCIA DE GESTIÓN DE CALIDAD”

Iniciativa y autonomía.

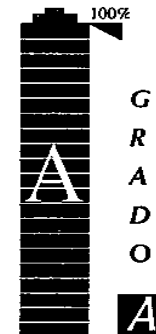
- Se fija altos objetivos que siempre cumple, autoexigiéndose plazos y mejorando la calidad del trabajo o proyecto asignado.
- Modifica con buena predisposición la organización de sus tiempos para cumplir con las tareas encargadas.
- Prefiere organizar, en primer lugar, sus tareas, y luego distribuir el tiempo libre que pueda quedarle para dedicarse a otras actividades.
- Muestra amplia disponibilidad ante el objetivo propuesto.
- Antepone el trabajo a las actividades personales, aun sin que se le pida, y evalúa atinadamente las ocasiones en que se requiere de su esfuerzo extra.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 272, Editorial Granica).

Responsabilidad.

- En su desempeño diario actúa atinadamente, en tiempo y forma, frente a las vicisitudes cotidianas de su tarea, evitando demoras y agravamientos de los problemas.
- Propone a su equipo diversos modos de acción, con definición y profesionalismo, cuando se presentan pequeños desvíos en lo que debería ser el curso normal de la jornada.
- Es creativo en el aporte de soluciones a problemas que entorpecen su tarea cotidiana, siendo prudente respecto de las decisiones que toma y las que sugiere a sus pares.
- Lidera su grupo de trabajo, siendo referente como generador de soluciones inmediatas, por lo cual es consultado ante situaciones problemáticas.
- Está muy atento al posible surgimiento de inconvenientes menores que podrían presentarse, elaborando diferentes alternativas para su rápida solución.
- Se comunica con sus superiores intercambiando y aportando ideas para el mejor cumplimiento de los objetivos de su área.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 282, Editorial Granica).

Orientación a resultados.

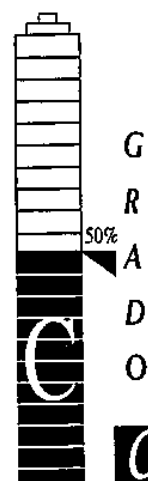
- Incorpora como propias las directivas de sus superiores y muestra un alto nivel de compromiso con lo pactado y, en general, con las estrategias de la organización. Se propone objetivos superiores a los establecidos por la organización, de manera realista y ambiciosa.
- Demuestra con actos su orientación a trabajar eficientemente, tomando la responsabilidad de las tareas y teniendo presente el impacto de sus acciones sobre los resultados esperados para su área y para la organización. Sus acciones se orientan a los resultados globales de la empresa.
- Muestra un alto grado de responsabilidad por las consecuencias de los resultados obtenidos por el grupo a su cargo, motivando a sus colaboradores a superar los objetivos propuestos.
- Establece objetivos concretos y medibles.
- Supera los obstáculos y realiza repetidos intentos por alcanzar los objetivos, manteniéndose firme en un proyecto hasta completarlo.
- Revisa periódicamente el progreso hacia las metas y sus planes, para corroborar que sigan siendo relevantes y válidos.
- Trabaja excediendo los objetivos fijados para su puesto y el grupo a su cargo, y anima, da entrenamiento, apoyo y *feedback* a los demás para que actúen de la misma forma.
- Mantiene un alto nivel de desempeño, aunque cambien sus funciones y las de su entorno.
- Mejora continuamente los procesos de trabajo.
- Genera ahorro de recursos.
- Da respuesta a situaciones complejas en contextos cambiantes, consiguiendo soluciones de alto impacto para la organización.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 178, Editorial Granica).

Liderazgo I.

- Establece los objetivos para el equipo de trabajo de modo tal que son aceptados con entusiasmo por el grupo.
- Informa a sus colaboradores de aspectos importantes del rumbo del negocio.
- Realiza un adecuado seguimiento del desempeño del equipo para el cumplimiento de los objetivos.
- Proporciona retroalimentación cuando se lo piden.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág.166, Editorial Granica).

Toma de decisiones.

- Toma decisiones mediante el desarrollo de opciones viables y convenientes, que consideren las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio.
- Genera opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente en el caso de cuestiones críticas o sensibles para la organización.
- Aplica y promueve el mecanismo de selección de opciones establecido, para obtener el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales.
- Ejecuta y supervisa las opciones elegidas con calidad y oportunidad.
- Resuelve en tiempo y forma problemas de gran relevancia para su área, gracias a la gran ejecutividad que demuestra al determinar las acciones a seguir.



Fuente:(ALLES Martha, “Diccionario de comportamientos La Trilogía”. 27 de septiembre del 2011, Ediciones Granica 2009. Pág. 264.)

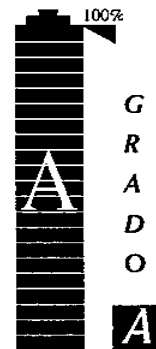
http://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=lang_es&id=hGcff2WdPgWC&oi=fnd&pg=PA7&dq=empowerment&ots=SljtzRgT9G&sig=5kjqcn-vr9D1p8gATq9uJqnDXvU#v=onepage&q&f=false

MANUAL DE COMPORTAMIENTOS

ASCENSO AL CARGO “GERENTE DELA FÁBRICA”

Iniciativa y autonomía.

- Se fija altos objetivos que siempre cumple, autoexigiéndose plazos y mejorando la calidad del trabajo o proyecto asignado.
- Modifica con buena predisposición la organización de sus tiempos para cumplir con las tareas encargadas.
- Prefiere organizar, en primer lugar, sus tareas, y luego distribuir el tiempo libre que pueda quedarle para dedicarse a otras actividades.
- Muestra amplia disponibilidad ante el objetivo propuesto.
- Antepone el trabajo a las actividades personales, aun sin que se le pida, y evalúa atinadamente las ocasiones en que se requiere de su esfuerzo extra.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 272, Editorial Granica).

Responsabilidad.

- En su desempeño diario actúa atinadamente, en tiempo y forma, frente a las vicisitudes cotidianas de su tarea, evitando demoras y agravamientos de los problemas.
- Propone a su equipo diversos modos de acción, con definición y profesionalismo, cuando se presentan pequeños desvíos en lo que debería ser el curso normal de la jornada.
- Es creativo en el aporte de soluciones a problemas que entorpecen su tarea cotidiana, siendo prudente respecto de las decisiones que toma y las que sugiere a sus pares.
- Lidera su grupo de trabajo, siendo referente como generador de soluciones inmediatas, por lo cual es consultado ante situaciones problemáticas.
- Está muy atento al posible surgimiento de inconvenientes menores que podrían presentarse, elaborando diferentes alternativas para su rápida solución.
- Se comunica con sus superiores intercambiando y aportando ideas para el mejor cumplimiento de los objetivos de su área.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 282, Editorial Granica).

Orientación a resultados.

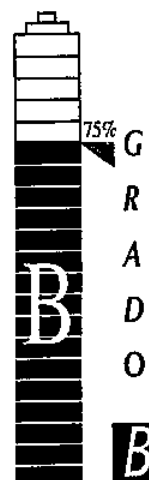
- Incorpora como propias las directivas de sus superiores y muestra un alto nivel de compromiso con lo pactado y, en general, con las estrategias de la organización. Se propone objetivos superiores a los establecidos por la organización, de manera realista y ambiciosa.
- Demuestra con actos su orientación a trabajar eficientemente, tomando la responsabilidad de las tareas y teniendo presente el impacto de sus acciones sobre los resultados esperados para su área y para la organización. Sus acciones se orientan a los resultados globales de la empresa.
- Muestra un alto grado de responsabilidad por las consecuencias de los resultados obtenidos por el grupo a su cargo, motivando a sus colaboradores a superar los objetivos propuestos.
- Establece objetivos concretos y medibles.
- Supera los obstáculos y realiza repetidos intentos por alcanzar los objetivos, manteniéndose firme en un proyecto hasta completarlo.
- Revisa periódicamente el progreso hacia las metas y sus planes, para corroborar que sigan siendo relevantes y válidos.
- Trabaja excediendo los objetivos fijados para su puesto y el grupo a su cargo, y anima, da entrenamiento, apoyo y *feedback* a los demás para que actúen de la misma forma.
- Mantiene un alto nivel de desempeño, aunque cambien sus funciones y las de su entorno.
- Mejora continuamente los procesos de trabajo.
- Genera ahorro de recursos.
- Da respuesta a situaciones complejas en contextos cambiantes, consiguiendo soluciones de alto impacto para la organización.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 178, Editorial Granica).

Liderazgo II.

- Transmite con gran claridad la visión y los objetivos de la organización.
- Genera compromiso y entusiasmo por alcanzar los objetivos de la organización.
- Mantiene informados a sus colaboradores acerca de nuevas decisiones o cambios en el plan estratégico de la organización.
- Promueve la participación de sus colaboradores en la realización de propuestas que aporten a la consecución de los objetivos.
- Se preocupa por verificar el buen desempeño de sus colaboradores y por el desarrollo y capacitación de los mismos.
- Reconoce los logros de las personas que dependen de él.
- Hace uso de herramientas para realizar el seguimiento respecto del cumplimiento de los objetivos de su grupo.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 168, Editorial Granica).

Toma de decisiones.

- Encara el proceso de toma de decisiones mediante el desarrollo sistemático de opciones viables y convenientes, que consideran las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio.
- Convince a sus colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente en el caso de cuestiones críticas para la organización.
- Establece mecanismos de selección de opciones que contemplan el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales.
- Controla el desarrollo de las opciones elegidas para asegurarse que las mismas respetan las pautas de calidad y oportunidad fijadas, tomando conciencia acerca de sus consecuencias.
- Anticipa y prevé el alcance y profundidad del impacto que sus decisiones pueden tener en el cumplimiento de la estrategia y los objetivos organizacionales.



Fuente:(ALLES Martha, “Diccionario de comportamientos La Trilogía”. 27 de septiembre del 2011, Ediciones Granica 2009. Pág. 264.)

(http://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=lang_es&id=hGcff2WdPgWC&oi=fnd&pg=PA7&dq=empowerment&ots=SljtzRgT9G&sig=5kjqcn-vr9D1p8gATq9uJqnDXvU#v=onepage&q&f=false)

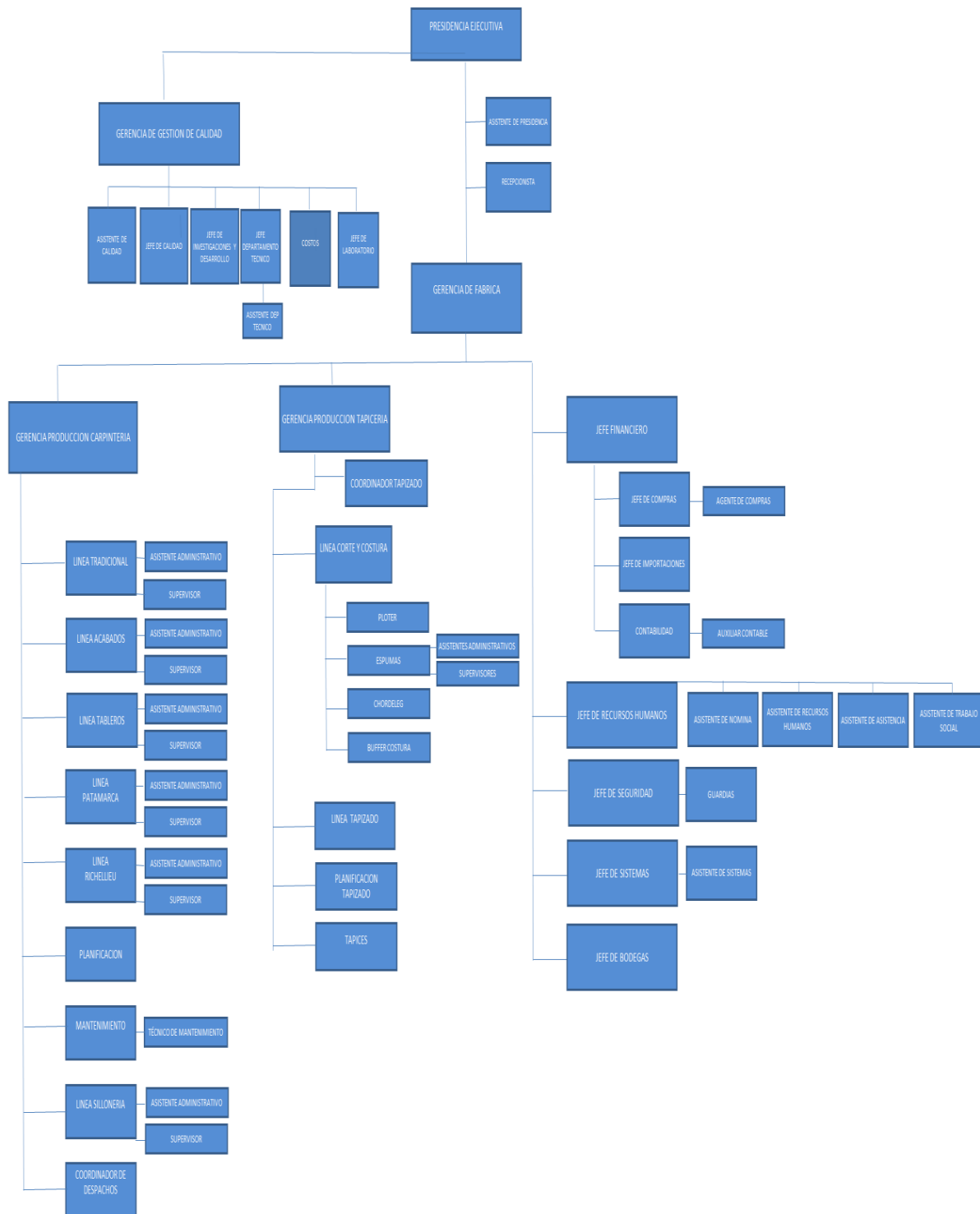
MANUAL DE CARRERA

“ASISTENTE DE NÓMINA”

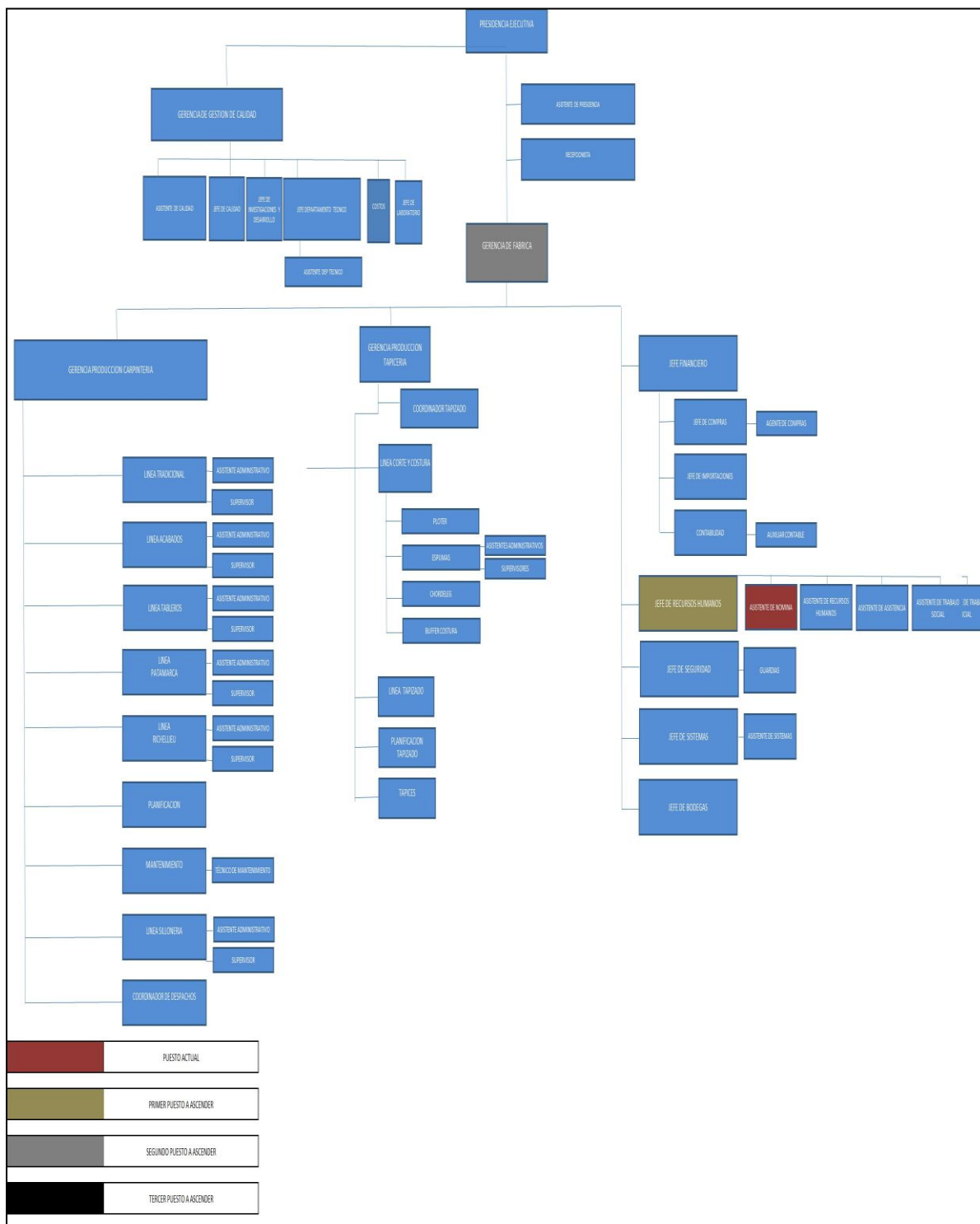
1. Normativas para el ascenso de cargo.

- A. La(s) persona(s) deben someterse a cuatro Evaluaciones de Desempeño.
- B. Cada Evaluación de Desempeño se desarrollara semestralmente.
- C. La Evaluación de Desempeño la calificara el jefe inmediato del cargo.
- D. En cada Evaluación se verificará el desarrollo de las competencias presentadas en la Matriz de Desarrollo del cargo a ascender.
- E. En la Evaluación, se debe cumplir mínimo el 75% del rango de los comportamientos de cada competencia, según el cargo a ascender.
- F. En caso de no cumplir con el puntaje ideal de la Matriz de Desarrollo, la(s) persona(s) deben someterse a cursos, emendados por Recursos Humanos. O también, el ocupante del cargo puede optar personalmente por otros cursos que no sean emendados por RRHH, y que sean afines al puesto.
- G. Al concluir las cuatro evaluaciones de rendimiento, se promediaran los resultados de las pruebas. Si la persona cumple con un mínimo 80% en las Evaluaciones de Desempeño, y un 85% de la Matriz de Desarrollo, está apto para ascender al siguiente nivel de carrera.

2. Organigrama actual



3. Ruta de ascenso.



4. Matrices de desarrollo

MATRIZ DE DESARROLLO - PLAN DE CARRERA			
JEFE DE RECURSOS HUMANOS			
Nombres y apellidos: Empresa - Sección: Fecha de calificación:			
CRITERIOS		PERFIL	CALIFICACIÓN
EDUCACIÓN.			
Titulo de cuarto nivel		25	
Titulo universitario		15	
FORMACIÓN			
afines al cargo:			
De tres a cinco cursos aprobados		25	
De uno a dos cursos aprobados		15	
COMPETENCIAS	RANGO		
Iniciativa - autonomia	A	3	
Responsabilidad	A	3	
Orientacion a resultados	A	4	
Desarrollo Estratégico de RRHH	B	8	
Liderazgo I	B	7	
EXPERIENCIA			
Dos o más años		25	
Uno a dos años		20	
Menos de un año		15	
PUNTAJE OBTENIDO			
PUNTAJE MINIMO REQUERIDO			85
GERENCIA GENERAL		RECURSOS HUMANOS	

MATRIZ DE DESARROLLO - PLAN DE CARRERA			
GERENTE DE LA FABRICA			
Nombres y apellidos: Empresa - Sección: Fecha de calificación:			
CRITERIOS		PERFIL	CALIFICACIÓN
EDUCACIÓN.			
Título de cuarto nivel		25	
Título universitario		15	
FORMACIÓN			
afines al cargo:			
de 3 a 5 cursos aprobados		25	
de 1 a 2 cursos aprobados		15	
COMPETENCIAS	RANGO		
Iniciativa - autonomía	A	3	
Responsabilidad	A	3	
Orientación a resultados	A	4	
Liderazgo II	B	8	
Capacidad de decisión	A	7	
EXPERIENCIA			
Dos o más años		25	
Uno a dos años		20	
Menos de un año		15	
PUNTAJE OBTENIDO			
PUNTAJE MINIMO REQUERIDO			85
_____ GERENCIA GENERAL _____ RECURSOS HUMANOS			

5. Comportamientos para evaluación de rendimiento.

MANUAL DE COMPORTAMIENTOS

ASCENSO AL CARGO “JEFE DE RECURSOS HUMANOS”

Iniciativa y autonomía.

- Se fija altos objetivos que siempre cumple, autoexigiéndose plazos y mejorando la calidad del trabajo o proyecto asignado.
- Modifica con buena predisposición la organización de sus tiempos para cumplir con las tareas encargadas.
- Prefiere organizar, en primer lugar, sus tareas, y luego distribuir el tiempo libre que pueda quedarle para dedicarse a otras actividades.
- Muestra amplia disponibilidad ante el objetivo propuesto.
- Antepone el trabajo a las actividades personales, aun sin que se le pida, y evalúa atinadamente las ocasiones en que se requiere de su esfuerzo extra.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 272, Editorial Granica).

Responsabilidad.

- En su desempeño diario actúa atinadamente, en tiempo y forma, frente a las vicisitudes cotidianas de su tarea, evitando demoras y agravamientos de los problemas.
- Propone a su equipo diversos modos de acción, con definición y profesionalismo, cuando se presentan pequeños desvíos en lo que debería ser el curso normal de la jornada.
- Es creativo en el aporte de soluciones a problemas que entorpecen su tarea cotidiana, siendo prudente respecto de las decisiones que toma y las que sugiere a sus pares.
- Lidera su grupo de trabajo, siendo referente como generador de soluciones inmediatas, por lo cual es consultado ante situaciones problemáticas.
- Está muy atento al posible surgimiento de inconvenientes menores que podrían presentarse, elaborando diferentes alternativas para su rápida solución.
- Se comunica con sus superiores intercambiando y aportando ideas para el mejor cumplimiento de los objetivos de su área.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 282, Editorial Granica).

Orientación a resultados.

- Incorpora como propias las directivas de sus superiores y muestra un alto nivel de compromiso con lo pactado y, en general, con las estrategias de la organización. Se propone objetivos superiores a los establecidos por la organización, de manera realista y ambiciosa.
- Demuestra con actos su orientación a trabajar eficientemente, tomando la responsabilidad de las tareas y teniendo presente el impacto de sus acciones sobre los resultados esperados para su área y para la organización. Sus acciones se orientan a los resultados globales de la empresa.
- Muestra un alto grado de responsabilidad por las consecuencias de los resultados obtenidos por el grupo a su cargo, motivando a sus colaboradores a superar los objetivos propuestos.
- Establece objetivos concretos y medibles.
- Supera los obstáculos y realiza repetidos intentos por alcanzar los objetivos, manteniéndose firme en un proyecto hasta completarlo.
- Revisa periódicamente el progreso hacia las metas y sus planes, para corroborar que sigan siendo relevantes y válidos.
- Trabaja excediendo los objetivos fijados para su puesto y el grupo a su cargo, y anima, da entrenamiento, apoyo y *feedback* a los demás para que actúen de la misma forma.
- Mantiene un alto nivel de desempeño, aunque cambien sus funciones y las de su entorno.
- Mejora continuamente los procesos de trabajo.
- Genera ahorro de recursos.
- Da respuesta a situaciones complejas en contextos cambiantes, consiguiendo soluciones de alto impacto para la organización.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 178, Editorial Granica).

Desarrollo estratégico de recursos humanos.

- Brinda a sus colaboradores la oportunidad de participar en proyectos que les aporten experiencias enriquecedoras, como forma de colaborar con su desarrollo.
- Se sirve de novedosas herramientas para contribuir al crecimiento de su equipo de trabajo, manteniéndolo alineado con la estrategia de la organización.
- Delega funciones integrales de trabajo en base a una correcta evaluación de las capacidades y el potencial de su gente.
- Anima a sus colaboradores a participar con responsabilidad de todas las acciones de capacitación (tanto de las promovidas por él mismo como de las organizadas desde otras áreas).
- Provee de asesoría y da *feedback* para apoyar las actividades de desarrollo de sus colaboradores.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 232, Editorial Granica).

Liderazgo I.

- Define un estado futuro deseado en función de la visión de la organización, y establece los objetivos del grupo.
- Se asegura que los colaboradores estén informados sobre la marcha de la empresa y los resultados del área.
- Escucha a los otros y es escuchado.
- Obtiene el compromiso de sus colaboradores.
- Da *feedback* periódicamente a su gente, y hace el seguimiento del cumplimiento de sus objetivos.
- Se preocupa por el desarrollo de sus colaboradores y toma decisiones concretas al respecto, planeando y proponiendo acciones de desarrollo y capacitación adecuadas.



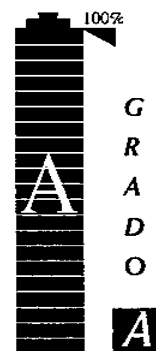
Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 166, Editorial Granica).

MANUAL DE COMPORTAMIENTOS

ASCENSO AL CARGO “GERENTE DE LA FÁBRICA”

Iniciativa y autonomía.

- Se fija altos objetivos que siempre cumple, autoexigiéndose plazos y mejorando la calidad del trabajo o proyecto asignado.
- Modifica con buena predisposición la organización de sus tiempos para cumplir con las tareas encargadas.
- Prefiere organizar, en primer lugar, sus tareas, y luego distribuir el tiempo libre que pueda quedarle para dedicarse a otras actividades.
- Muestra amplia disponibilidad ante el objetivo propuesto.
- Antepone el trabajo a las actividades personales, aun sin que se le pida, y evalúa atinadamente las ocasiones en que se requiere de su esfuerzo extra.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 272, Editorial Granica).

Responsabilidad.

- En su desempeño diario actúa atinadamente, en tiempo y forma, frente a las vicisitudes cotidianas de su tarea, evitando demoras y agravamientos de los problemas.
- Propone a su equipo diversos modos de acción, con definición y profesionalismo, cuando se presentan pequeños desvíos en lo que debería ser el curso normal de la jornada.
- Es creativo en el aporte de soluciones a problemas que entorpecen su tarea cotidiana, siendo prudente respecto de las decisiones que toma y las que sugiere a sus pares.
- Lidera su grupo de trabajo, siendo referente como generador de soluciones inmediatas, por lo cual es consultado ante situaciones problemáticas.
- Está muy atento al posible surgimiento de inconvenientes menores que podrían presentarse, elaborando diferentes alternativas para su rápida solución.
- Se comunica con sus superiores intercambiando y aportando ideas para el mejor cumplimiento de los objetivos de su área.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 282, Editorial Granica).

Orientación a resultados.

- Incorpora como propias las directivas de sus superiores y muestra un alto nivel de compromiso con lo pactado y, en general, con las estrategias de la organización. Se propone objetivos superiores a los establecidos por la organización, de manera realista y ambiciosa.
- Demuestra con actos su orientación a trabajar eficientemente, tomando la responsabilidad de las tareas y teniendo presente el impacto de sus acciones sobre los resultados esperados para su área y para la organización. Sus acciones se orientan a los resultados globales de la empresa.
- Muestra un alto grado de responsabilidad por las consecuencias de los resultados obtenidos por el grupo a su cargo, motivando a sus colaboradores a superar los objetivos propuestos.
- Establece objetivos concretos y medibles.
- Supera los obstáculos y realiza repetidos intentos por alcanzar los objetivos, manteniéndose firme en un proyecto hasta completarlo.
- Revisa periódicamente el progreso hacia las metas y sus planes, para corroborar que sigan siendo relevantes y válidos.
- Trabaja excediendo los objetivos fijados para su puesto y el grupo a su cargo, y anima, da entrenamiento, apoyo y *feedback* a los demás para que actúen de la misma forma.
- Mantiene un alto nivel de desempeño, aunque cambien sus funciones y las de su entorno.
- Mejora continuamente los procesos de trabajo.
- Genera ahorro de recursos.
- Da respuesta a situaciones complejas en contextos cambiantes, consiguiendo soluciones de alto impacto para la organización.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 178, Editorial Granica).

Liderazgo II.

- Transmite con gran claridad la visión y los objetivos de la organización.
- Genera compromiso y entusiasmo por alcanzar los objetivos de la organización.
- Mantiene informados a sus colaboradores acerca de nuevas decisiones o cambios en el plan estratégico de la organización.
- Promueve la participación de sus colaboradores en la realización de propuestas que aporten a la consecución de los objetivos.
- Se preocupa por verificar el buen desempeño de sus colaboradores y por el desarrollo y capacitación de los mismos.
- Reconoce los logros de las personas que dependen de él.
- Hace uso de herramientas para realizar el seguimiento respecto del cumplimiento de los objetivos de su grupo.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 168, Editorial Granica).

Toma de decisiones.

- Encara el proceso de toma de decisiones mediante el desarrollo sistemático de opciones viables y convenientes, que consideran las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio.
- Convince a sus colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente en el caso de cuestiones críticas para la organización.
- Establece mecanismos de selección de opciones que contemplan el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales.
- Controla el desarrollo de las opciones elegidas para asegurarse que las mismas respetan las pautas de calidad y oportunidad fijadas, tomando conciencia acerca de sus consecuencias.
- Anticipa y prevé el alcance y profundidad del impacto que sus decisiones pueden tener en el cumplimiento de la estrategia y los objetivos organizacionales.



Fuente: (ALLES Martha, “Diccionario de comportamientos La Trilogía”. 27 de septiembre del 2011, Ediciones Granica 2009. Pág. 264.)

(http://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=lang_es&id=hGcff2WdPgWC&oi=fnd&pg=PA7&dq=empowerment&ots=SljtzRgT9G&sig=5kjqcn-vr9D1p8gATq9uJqnDXvU#v=onepage&q&f=false)

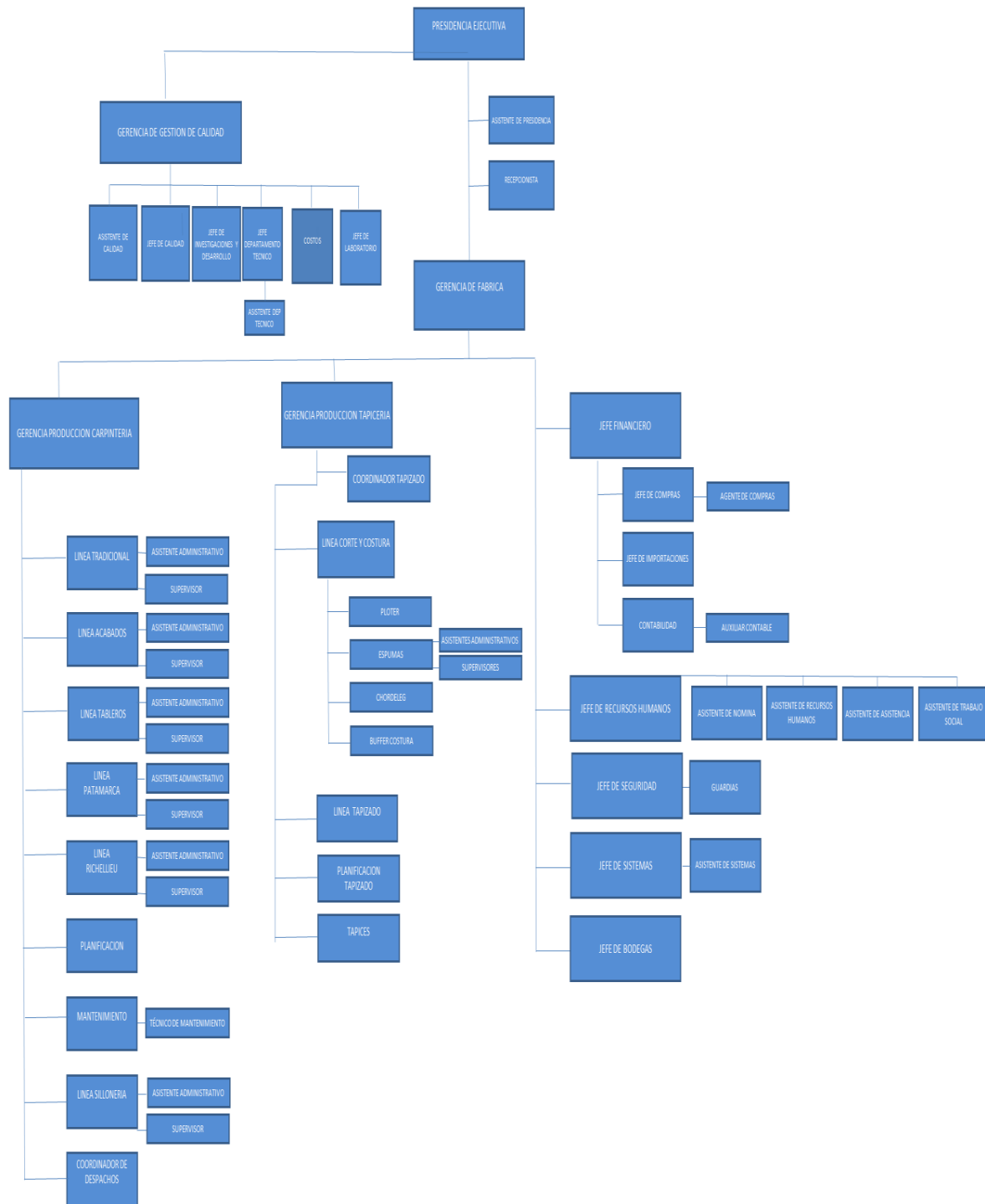
MANUAL DE CARRERA

“ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS”

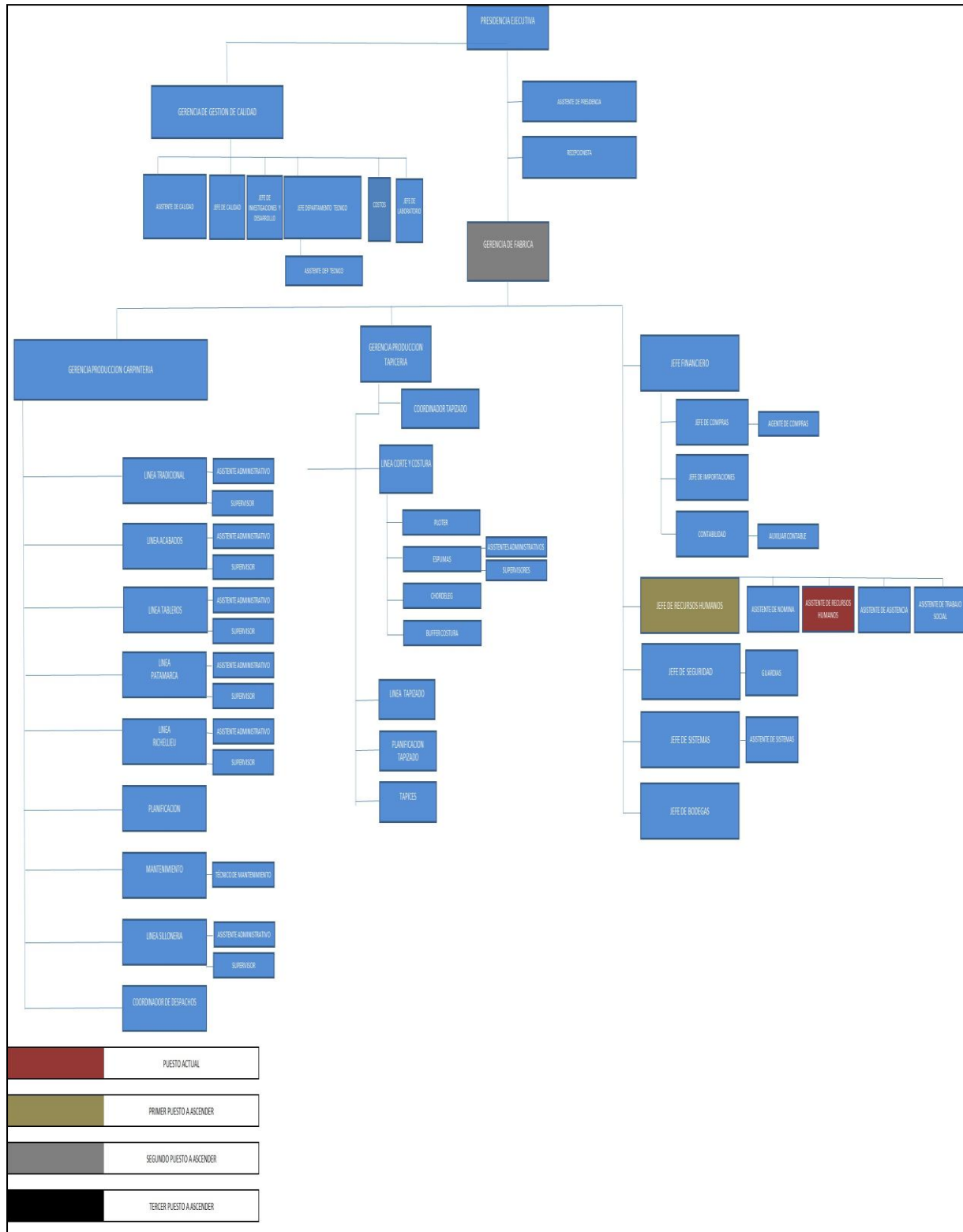
1. Normativas para el ascenso de cargo.

- A. La(s) persona(s) deben someterse a cuatro Evaluaciones de Desempeño.
- B. Cada Evaluación de Desempeño se desarrollara semestralmente.
- C. La Evaluación de Desempeño la calificara el jefe inmediato del cargo.
- D. En cada Evaluación se verificará el desarrollo de las competencias presentadas en la Matriz de Desarrollo del cargo a ascender.
- E. En la Evaluación, se debe cumplir mínimo el 75% del rango de los comportamientos de cada competencia, según el cargo a ascender.
- F. En caso de no cumplir con el puntaje ideal de la Matriz de Desarrollo, la(s) persona(s) deben someterse a cursos, emendados por Recursos Humanos. O también, el ocupante del cargo puede optar personalmente por otros cursos que no sean emendados por RRHH, y que sean afines al puesto.
- G. Al concluir las cuatro evaluaciones de rendimiento, se promediaran los resultados de las pruebas. Si la persona cumple con un mínimo 80% en las Evaluaciones de Desempeño, y un 85% de la Matriz de Desarrollo, está apto para ascender al siguiente nivel de carrera.

2. Organigrama actual



3. Ruta de ascenso.



4. Matrices de desarrollo

MATRIZ DE DESARROLLO - PLAN DE CARRERA			
JEFE DE RECURSOS HUMANOS			
Nombres y apellidos: Empresa - Sección: Fecha de calificación:			
CRITERIOS		PERFIL	CALIFICACIÓN
EDUCACIÓN.			
Titulo de cuarto nivel		25	
Titulo universitario		15	
FORMACIÓN			
afines al cargo:			
De tres a cinco cursos aprobados		25	
De uno a dos cursos aprobados		15	
COMPETENCIAS	RANGO		
Iniciativa - autonomia	A	3	
Responsabilidad	A	3	
Orientacion a resultados	A	4	
Desarrollo Estratégico de RRHH	B	8	
Liderazgo I	B	7	
EXPERIENCIA			
Dos o más años		25	
Uno a dos años		20	
Menos de un año		15	
PUNTAJE OBTENIDO			
PUNTAJE MINIMO REQUERIDO			85
GERENCIA GENERAL		RECURSOS HUMANOS	

MATRIZ DE DESARROLLO - PLAN DE CARRERA			
GERENTE DE LA FABRICA			
Nombres y apellidos: Empresa - Sección: Fecha de calificación:			
CRITERIOS		PERFIL	CALIFICACIÓN
EDUCACIÓN.			
Titulo de cuarto nivel		25	
Titulo universitario		15	
FORMACIÓN			
afines al cargo:			
de 3 a 5 cursos aprobados		25	
de 1 a 2 cursos aprobados		15	
COMPETENCIAS	RANGO		
Iniciativa - autonomia	A	3	
Responsabilidad	A	3	
Orientacion a resultados	A	4	
Liderazgo II	B	8	
Capacidad de desición	A	7	
EXPERIENCIA			
Dos o más años		25	
Uno a dos años		20	
Menos de un año		15	
PUN TAJE OBTENIDO			
PUNTAJE MINIMO REQUERIDO			85
_____ GERENCIA GENERAL _____ RECURSOS HUMANOS			

5. Comportamientos para evaluación de rendimiento.

MANUAL DE COMPORTAMIENTOS

ASCENSO AL CARGO “JEFE DE RECURSOS HUMANOS”

Iniciativa y autonomía.

- Se fija altos objetivos que siempre cumple, autoexigiéndose plazos y mejorando la calidad del trabajo o proyecto asignado.
- Modifica con buena predisposición la organización de sus tiempos para cumplir con las tareas encargadas.
- Prefiere organizar, en primer lugar, sus tareas, y luego distribuir el tiempo libre que pueda quedarle para dedicarse a otras actividades.
- Muestra amplia disponibilidad ante el objetivo propuesto.
- Antepone el trabajo a las actividades personales, aun sin que se le pida, y evalúa atinadamente las ocasiones en que se requiere de su esfuerzo extra.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 272, Editorial Granica).

Responsabilidad.

- En su desempeño diario actúa atinadamente, en tiempo y forma, frente a las vicisitudes cotidianas de su tarea, evitando demoras y agravamientos de los problemas.
- Propone a su equipo diversos modos de acción, con definición y profesionalismo, cuando se presentan pequeños desvíos en lo que debería ser el curso normal de la jornada.
- Es creativo en el aporte de soluciones a problemas que entorpecen su tarea cotidiana, siendo prudente respecto de las decisiones que toma y las que sugiere a sus pares.
- Lidera su grupo de trabajo, siendo referente como generador de soluciones inmediatas, por lo cual es consultado ante situaciones problemáticas.
- Está muy atento al posible surgimiento de inconvenientes menores que podrían presentarse, elaborando diferentes alternativas para su rápida solución.
- Se comunica con sus superiores intercambiando y aportando ideas para el mejor cumplimiento de los objetivos de su área.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 282, Editorial Granica).

Orientación a resultados.

- Incorpora como propias las directivas de sus superiores y muestra un alto nivel de compromiso con lo pactado y, en general, con las estrategias de la organización. Se propone objetivos superiores a los establecidos por la organización, de manera realista y ambiciosa.
- Demuestra con actos su orientación a trabajar eficientemente, tomando la responsabilidad de las tareas y teniendo presente el impacto de sus acciones sobre los resultados esperados para su área y para la organización. Sus acciones se orientan a los resultados globales de la empresa.
- Muestra un alto grado de responsabilidad por las consecuencias de los resultados obtenidos por el grupo a su cargo, motivando a sus colaboradores a superar los objetivos propuestos.
- Establece objetivos concretos y medibles.
- Supera los obstáculos y realiza repetidos intentos por alcanzar los objetivos, manteniéndose firme en un proyecto hasta completarlo.
- Revisa periódicamente el progreso hacia las metas y sus planes, para corroborar que sigan siendo relevantes y válidos.
- Trabaja excediendo los objetivos fijados para su puesto y el grupo a su cargo, y anima, da entrenamiento, apoyo y *feedback* a los demás para que actúen de la misma forma.
- Mantiene un alto nivel de desempeño, aunque cambien sus funciones y las de su entorno.
- Mejora continuamente los procesos de trabajo.
- Genera ahorro de recursos.
- Da respuesta a situaciones complejas en contextos cambiantes, consiguiendo soluciones de alto impacto para la organización.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 178, Editorial Granica).

Desarrollo estratégico de recursos humanos.

- Brinda a sus colaboradores la oportunidad de participar en proyectos que les aporten experiencias enriquecedoras, como forma de colaborar con su desarrollo.
- Se sirve de novedosas herramientas para contribuir al crecimiento de su equipo de trabajo, manteniéndolo alineado con la estrategia de la organización.
- Delega funciones integrales de trabajo en base a una correcta evaluación de las capacidades y el potencial de su gente.
- Anima a sus colaboradores a participar con responsabilidad de todas las acciones de capacitación (tanto de las promovidas por él mismo como de las organizadas desde otras áreas).
- Provee de asesoría y da *feedback* para apoyar las actividades de desarrollo de sus colaboradores.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 232, Editorial Granica).

Liderazgo I.

- Define un estado futuro deseado en función de la visión de la organización, y establece los objetivos del grupo.
- Se asegura que los colaboradores estén informados sobre la marcha de la empresa y los resultados del área.
- Escucha a los otros y es escuchado.
- Obtiene el compromiso de sus colaboradores.
- Da *feedback* periódicamente a su gente, y hace el seguimiento del cumplimiento de sus objetivos.
- Se preocupa por el desarrollo de sus colaboradores y toma decisiones concretas al respecto, planeando y proponiendo acciones de desarrollo y capacitación adecuadas.



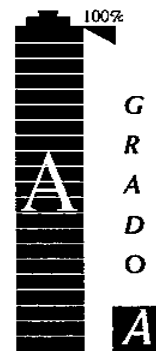
Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 166, Editorial Granica).

MANUAL DE COMPORTAMIENTOS

ASCENSO AL CARGO “GERENTE DE LA FÁBRICA”

Iniciativa y autonomía.

- Se fija altos objetivos que siempre cumple, autoexigiéndose plazos y mejorando la calidad del trabajo o proyecto asignado.
- Modifica con buena predisposición la organización de sus tiempos para cumplir con las tareas encargadas.
- Prefiere organizar, en primer lugar, sus tareas, y luego distribuir el tiempo libre que pueda quedarle para dedicarse a otras actividades.
- Muestra amplia disponibilidad ante el objetivo propuesto.
- Antepone el trabajo a las actividades personales, aun sin que se le pida, y evalúa atinadamente las ocasiones en que se requiere de su esfuerzo extra.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 272, Editorial Granica).

Responsabilidad.

- En su desempeño diario actúa atinadamente, en tiempo y forma, frente a las vicisitudes cotidianas de su tarea, evitando demoras y agravamientos de los problemas.
- Propone a su equipo diversos modos de acción, con definición y profesionalismo, cuando se presentan pequeños desvíos en lo que debería ser el curso normal de la jornada.
- Es creativo en el aporte de soluciones a problemas que entorpecen su tarea cotidiana, siendo prudente respecto de las decisiones que toma y las que sugiere a sus pares.
- Lidera su grupo de trabajo, siendo referente como generador de soluciones inmediatas, por lo cual es consultado ante situaciones problemáticas.
- Está muy atento al posible surgimiento de inconvenientes menores que podrían presentarse, elaborando diferentes alternativas para su rápida solución.
- Se comunica con sus superiores intercambiando y aportando ideas para el mejor cumplimiento de los objetivos de su área.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 282, Editorial Granica).

Orientación a resultados.

- Incorpora como propias las directivas de sus superiores y muestra un alto nivel de compromiso con lo pactado y, en general, con las estrategias de la organización. Se propone objetivos superiores a los establecidos por la organización, de manera realista y ambiciosa.
- Demuestra con actos su orientación a trabajar eficientemente, tomando la responsabilidad de las tareas y teniendo presente el impacto de sus acciones sobre los resultados esperados para su área y para la organización. Sus acciones se orientan a los resultados globales de la empresa.
- Muestra un alto grado de responsabilidad por las consecuencias de los resultados obtenidos por el grupo a su cargo, motivando a sus colaboradores a superar los objetivos propuestos.
- Establece objetivos concretos y medibles.
- Supera los obstáculos y realiza repetidos intentos por alcanzar los objetivos, manteniéndose firme en un proyecto hasta completarlo.
- Revisa periódicamente el progreso hacia las metas y sus planes, para corroborar que sigan siendo relevantes y válidos.
- Trabaja excediendo los objetivos fijados para su puesto y el grupo a su cargo, y anima, da entrenamiento, apoyo y *feedback* a los demás para que actúen de la misma forma.
- Mantiene un alto nivel de desempeño, aunque cambien sus funciones y las de su entorno.
- Mejora continuamente los procesos de trabajo.
- Genera ahorro de recursos.
- Da respuesta a situaciones complejas en contextos cambiantes, consiguiendo soluciones de alto impacto para la organización.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 178, Editorial Granica).

Liderazgo II.

- Transmite con gran claridad la visión y los objetivos de la organización.
- Genera compromiso y entusiasmo por alcanzar los objetivos de la organización.
- Mantiene informados a sus colaboradores acerca de nuevas decisiones o cambios en el plan estratégico de la organización.
- Promueve la participación de sus colaboradores en la realización de propuestas que aporten a la consecución de los objetivos.
- Se preocupa por verificar el buen desempeño de sus colaboradores y por el desarrollo y capacitación de los mismos.
- Reconoce los logros de las personas que dependen de él.
- Hace uso de herramientas para realizar el seguimiento respecto del cumplimiento de los objetivos de su grupo.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 168, Editorial Granica).

Toma de decisiones.

- Encara el proceso de toma de decisiones mediante el desarrollo sistemático de opciones viables y convenientes, que consideran las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio.
- Convince a sus colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente en el caso de cuestiones críticas para la organización.
- Establece mecanismos de selección de opciones que contemplan el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales.
- Controla el desarrollo de las opciones elegidas para asegurarse que las mismas respetan las pautas de calidad y oportunidad fijadas, tomando conciencia acerca de sus consecuencias.
- Anticipa y prevé el alcance y profundidad del impacto que sus decisiones pueden tener en el cumplimiento de la estrategia y los objetivos organizacionales.



Fuente: (ALLES Martha, “Diccionario de comportamientos La Trilogía”. 27 de septiembre del 2011, Ediciones Granica 2009. Pág. 264.)

http://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=lang_es&id=hGcff2WdPgWC&oi=fnd&pg=PA7&dq=empowerment&ots=SljtzRgT9G&sig=5kjqcn-vr9D1p8gATq9uJqnDXvU#v=onepage&q&f=false

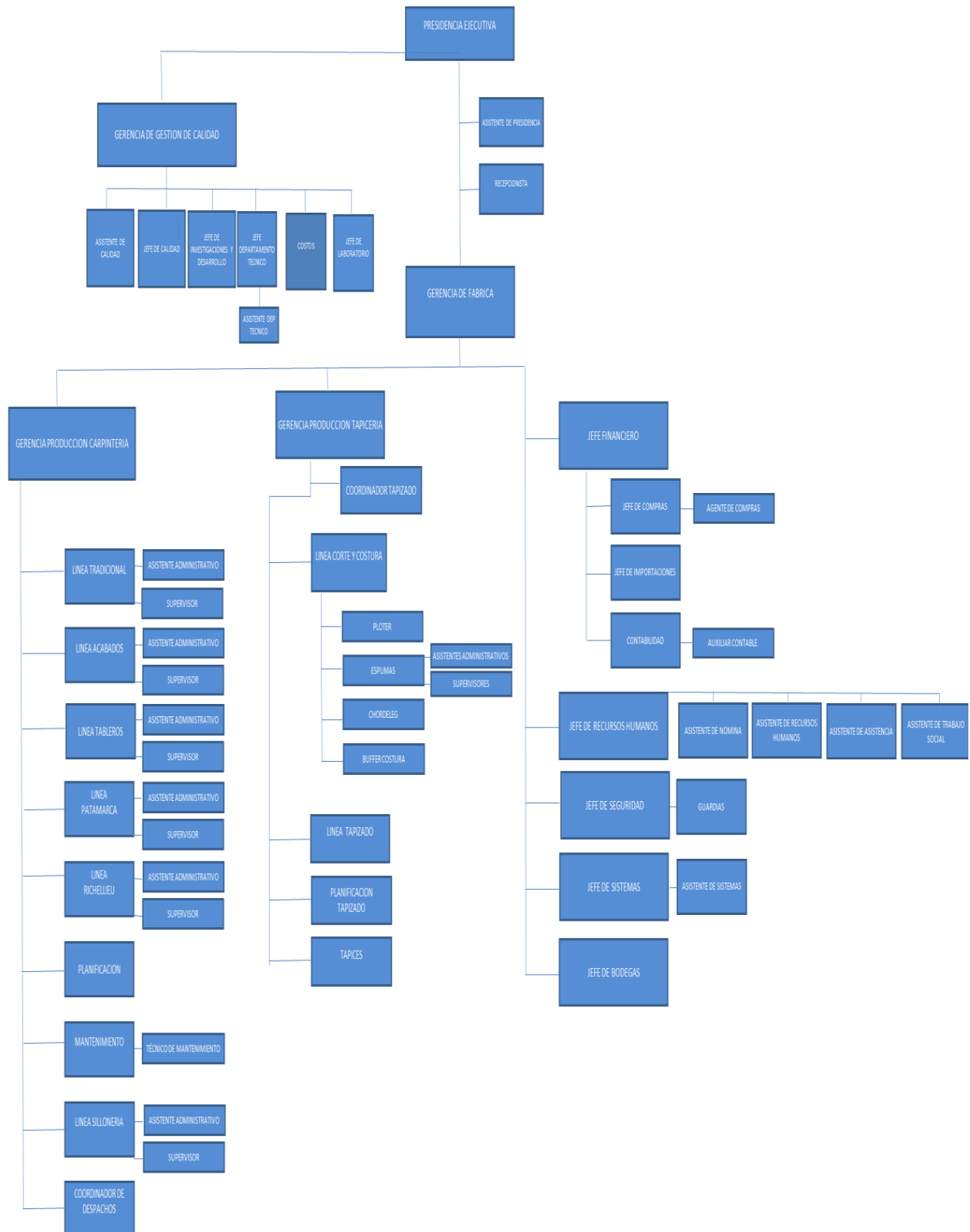
MANUAL DE CARRERA

“ASISTENTE DE SISTEMAS”

1. Normativas para el ascenso de cargo.

- A. La(s) persona(s) deben someterse a cuatro Evaluaciones de Desempeño.
- B. Cada Evaluación de Desempeño se desarrollara semestralmente.
- C. La Evaluación de Desempeño la calificara el jefe inmediato del cargo.
- D. En cada Evaluación se verificará el desarrollo de las competencias presentadas en la Matriz de Desarrollo del cargo a ascender.
- E. En la Evaluación, se debe cumplir mínimo el 75% del rango de los comportamientos de cada competencia, según el cargo a ascender.
- F. En caso de no cumplir con el puntaje ideal de la Matriz de Desarrollo, la(s) persona(s) deben someterse a cursos, emendados por Recursos Humanos. O también, el ocupante del cargo puede optar personalmente por otros cursos que no sean emendados por RRHH, y que sean afines al puesto.
- G. Al concluir las cuatro evaluaciones de rendimiento, se promediaran los resultados de las pruebas. Si la persona cumple con un mínimo 80% en las Evaluaciones de Desempeño, y un 85% de la Matriz de Desarrollo, está apto para ascender al siguiente nivel de carrera.

2. Organigrama actual



3. Ruta de ascenso.



4. Matrices de desarrollo

MATRIZ DE DESARROLLO - PLAN DE CARRERA			
JEFE DE SISTEMAS			
Nombres y apellidos: Empresa - Sección: Fecha de calificación:			
CRITERIOS		PERFIL	CALIFICACIÓN
EDUCACIÓN.			
Titulo de cuarto nivel		25	
Titulo universitario		15	
FORMACIÓN			
afines al cargo:			
De tres a cinco cursos aprobados		25	
De uno a dos cursos aprobados		15	
COMPETENCIAS	RANGO		
Iniciativa - autonomia	A	5	
Responsabilidad	A	5	
Orientacion a resultados	A	5	
Calidad del Trabajo	A	5	
Colaboración	A	5	
Capacidad de desición	B	5	
EXPERIENCIA			
Dos o más años		25	
Uno a dos años		20	
Menos de un año		15	
PUN TAJE OBTENIDO			
PUNTAJE MINIMO REQUERIDO			85
GERENCIA GENERAL		RECURSOS HUMANOS	

MATRIZ DE DESARROLLO - PLAN DE CARRERA			
GERENTE DE LA FABRICA			
Nombres y apellidos: Empresa - Sección: Fecha de calificación:			
CRITERIOS		PERFIL	CALIFICACIÓN
EDUCACIÓN.			
Titulo de cuarto nivel		25	
Titulo universitario		15	
FORMACIÓN			
afines al cargo:			
de 3 a 5 cursos aprobados		25	
de 1 a 2 cursos aprobados		15	
COMPETENCIAS	RANGO		
Iniciativa - autonomia	A	3	
Responsabilidad	A	3	
Orientacion a resultados	A	4	
Liderazgo II	B	8	
Capacidad de desición	A	7	
EXPERIENCIA			
Dos o más años		25	
Uno a dos años		20	
Menos de un año		15	
PUN TAJE OBTENIDO			
PUNTAJE MINIMO REQUERIDO			85
GERENCIA GENERAL		RECURSOS HUMANOS	

5. Comportamientos para evaluación de rendimiento.

MANUAL DE COMPORTAMIENTOS

ASCENSO AL CARGO “JEFE DE SISTEMAS”

Iniciativa y autonomía.

- Se fija altos objetivos que siempre cumple, autoexigiéndose plazos y mejorando la calidad del trabajo o proyecto asignado.
- Modifica con buena predisposición la organización de sus tiempos para cumplir con las tareas encargadas.
- Prefiere organizar, en primer lugar, sus tareas, y luego distribuir el tiempo libre que pueda quedarle para dedicarse a otras actividades.
- Muestra amplia disponibilidad ante el objetivo propuesto.
- Antepone el trabajo a las actividades personales, aun sin que se le pida, y evalúa atinadamente las ocasiones en que se requiere de su esfuerzo extra.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 272, Editorial Granica).

Responsabilidad.

- En su desempeño diario actúa atinadamente, en tiempo y forma, frente a las vicisitudes cotidianas de su tarea, evitando demoras y agravamientos de los problemas.
- Propone a su equipo diversos modos de acción, con definición y profesionalismo, cuando se presentan pequeños desvíos en lo que debería ser el curso normal de la jornada.
- Es creativo en el aporte de soluciones a problemas que entorpecen su tarea cotidiana, siendo prudente respecto de las decisiones que toma y las que sugiere a sus pares.
- Lidera su grupo de trabajo, siendo referente como generador de soluciones inmediatas, por lo cual es consultado ante situaciones problemáticas.
- Está muy atento al posible surgimiento de inconvenientes menores que podrían presentarse, elaborando diferentes alternativas para su rápida solución.
- Se comunica con sus superiores intercambiando y aportando ideas para el mejor cumplimiento de los objetivos de su área.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 282, Editorial Granica).

Orientación a resultados.

- Incorpora como propias las directivas de sus superiores y muestra un alto nivel de compromiso con lo pactado y, en general, con las estrategias de la organización. Se propone objetivos superiores a los establecidos por la organización, de manera realista y ambiciosa.
- Demuestra con actos su orientación a trabajar eficientemente, tomando la responsabilidad de las tareas y teniendo presente el impacto de sus acciones sobre los resultados esperados para su área y para la organización. Sus acciones se orientan a los resultados globales de la empresa.
- Muestra un alto grado de responsabilidad por las consecuencias de los resultados obtenidos por el grupo a su cargo, motivando a sus colaboradores a superar los objetivos propuestos.
- Establece objetivos concretos y medibles.
- Supera los obstáculos y realiza repetidos intentos por alcanzar los objetivos, manteniéndose firme en un proyecto hasta completarlo.
- Revisa periódicamente el progreso hacia las metas y sus planes, para corroborar que sigan siendo relevantes y válidos.
- Trabaja excediendo los objetivos fijados para su puesto y el grupo a su cargo, y anima, da entrenamiento, apoyo y *feedback* a los demás para que actúen de la misma forma.
- Mantiene un alto nivel de desempeño, aunque cambien sus funciones y las de su entorno.
- Mejora continuamente los procesos de trabajo.
- Genera ahorro de recursos.
- Da respuesta a situaciones complejas en contextos cambiantes, consiguiendo soluciones de alto impacto para la organización.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 178, Editorial Granica).

Calidad del trabajo.

- Es experto en los conocimientos concernientes a su área de trabajo, y permanentemente se actualiza en estos y en otros temas de interés que contribuyan a alcanzar el estándar de calidad que la organización haya fijado en su Misión y Visión.
- Aplica los conceptos teóricos modernos y las mejores prácticas al desarrollo de sus actividades.
- Comprende y relaciona los conocimientos de otras áreas que se corresponden con su actividad.
- Toma decisiones con base en su *expertise* y en los conocimientos que tiene, tanto de su área como de aquellas otras que se relacionan con el desempeño de sus funciones, aportando un valor agregado a la organización.
- Realiza constantes propuestas de mejoramiento y está abierto a valorar las propuestas de otros para optimizar el desempeño.
- Es proactivo en la cooperación con otras áreas de la organización que requieren de sus conocimientos y experiencia en pos de los objetivos de la organización.
- Su capacidad de análisis le permite basarse en hechos y datos concretos para la solución de problemas, la toma de decisiones y la detección de oportunidades de negocios.
- Sus reportes, trabajos y proyectos se destacan por ser impecables, excediendo los requerimientos tanto en contenido como en presentación y adecuada comunicación, y realiza recomendaciones de gran impacto en el logro de los objetivos de la organización.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 152, Editorial Granica).

Colaboración.

- Comparte información con sus colaboradores y pares, y realiza aportes a otras áreas de la organización.
- Mantiene una actitud abierta hacia los demás.
- Muestra interés por los objetivos y resultados de otras áreas.
- Toma iniciativas y realiza acciones para colaborar con otros, y contribuye de manera importante al logro de sus resultados.
- Sostiene buenas relaciones interpersonales y genera confianza.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 150, Editorial Granica).

Toma de decisiones.

- Toma decisiones mediante el desarrollo de opciones viables y convenientes, que consideran las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio.
- Genera opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente en el caso de cuestiones críticas o sensibles para la organización.
- Aplica y promueve el mecanismo de selección de opciones establecido, para obtener el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales.
- Ejecuta y supervisa las opciones elegidas con calidad y oportunidad.
- Resuelve en tiempo y forma problemas de gran relevancia para su área, gracias a la gran ejecutividad que demuestra al determinar las acciones a seguir.



Fuente:(ALLES Martha, “Diccionario de comportamientos La Trilogía”. 27 de septiembre del 2011, Ediciones Granica 2009. Pág. 264.)

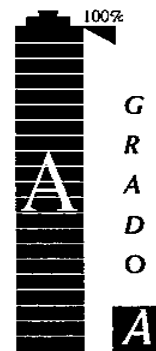
http://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=lang_es&id=hGcff2WdPgWC&oi=fnd&pg=PA7&dq=empowerment&ots=SljtzRgT9G&sig=5kjqcn-vr9D1p8gATq9uJqnDXvU#v=onepage&q&f=false

MANUAL DE COMPORTAMIENTOS

ASCENSO AL CARGO “GERENTE DE LA FÁBRICA”

Iniciativa y autonomía.

- Se fija altos objetivos que siempre cumple, autoexigiéndose plazos y mejorando la calidad del trabajo o proyecto asignado.
- Modifica con buena predisposición la organización de sus tiempos para cumplir con las tareas encargadas.
- Prefiere organizar, en primer lugar, sus tareas, y luego distribuir el tiempo libre que pueda quedarle para dedicarse a otras actividades.
- Muestra amplia disponibilidad ante el objetivo propuesto.
- Antepone el trabajo a las actividades personales, aun sin que se le pida, y evalúa atinadamente las ocasiones en que se requiere de su esfuerzo extra.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 272, Editorial Granica).

Responsabilidad.

- En su desempeño diario actúa atinadamente, en tiempo y forma, frente a las vicisitudes cotidianas de su tarea, evitando demoras y agravamientos de los problemas.
- Propone a su equipo diversos modos de acción, con definición y profesionalismo, cuando se presentan pequeños desvíos en lo que debería ser el curso normal de la jornada.
- Es creativo en el aporte de soluciones a problemas que entorpecen su tarea cotidiana, siendo prudente respecto de las decisiones que toma y las que sugiere a sus pares.
- Lidera su grupo de trabajo, siendo referente como generador de soluciones inmediatas, por lo cual es consultado ante situaciones problemáticas.
- Está muy atento al posible surgimiento de inconvenientes menores que podrían presentarse, elaborando diferentes alternativas para su rápida solución.
- Se comunica con sus superiores intercambiando y aportando ideas para el mejor cumplimiento de los objetivos de su área.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 282, Editorial Granica).

Orientación a resultados.

- Incorpora como propias las directivas de sus superiores y muestra un alto nivel de compromiso con lo pactado y, en general, con las estrategias de la organización. Se propone objetivos superiores a los establecidos por la organización, de manera realista y ambiciosa.
- Demuestra con actos su orientación a trabajar eficientemente, tomando la responsabilidad de las tareas y teniendo presente el impacto de sus acciones sobre los resultados esperados para su área y para la organización. Sus acciones se orientan a los resultados globales de la empresa.
- Muestra un alto grado de responsabilidad por las consecuencias de los resultados obtenidos por el grupo a su cargo, motivando a sus colaboradores a superar los objetivos propuestos.
- Establece objetivos concretos y medibles.
- Supera los obstáculos y realiza repetidos intentos por alcanzar los objetivos, manteniéndose firme en un proyecto hasta completarlo.
- Revisa periódicamente el progreso hacia las metas y sus planes, para corroborar que sigan siendo relevantes y válidos.
- Trabaja excediendo los objetivos fijados para su puesto y el grupo a su cargo, y anima, da entrenamiento, apoyo y *feedback* a los demás para que actúen de la misma forma.
- Mantiene un alto nivel de desempeño, aunque cambien sus funciones y las de su entorno.
- Mejora continuamente los procesos de trabajo.
- Genera ahorro de recursos.
- Da respuesta a situaciones complejas en contextos cambiantes, consiguiendo soluciones de alto impacto para la organización.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 178, Editorial Granica).

Liderazgo II.

- Transmite con gran claridad la visión y los objetivos de la organización.
- Genera compromiso y entusiasmo por alcanzar los objetivos de la organización.
- Mantiene informados a sus colaboradores acerca de nuevas decisiones o cambios en el plan estratégico de la organización.
- Promueve la participación de sus colaboradores en la realización de propuestas que aporten a la consecución de los objetivos.
- Se preocupa por verificar el buen desempeño de sus colaboradores y por el desarrollo y capacitación de los mismos.
- Reconoce los logros de las personas que dependen de él.
- Hace uso de herramientas para realizar el seguimiento respecto del cumplimiento de los objetivos de su grupo.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 168, Editorial Granica).

Toma de decisiones.

- Encara el proceso de toma de decisiones mediante el desarrollo sistemático de opciones viables y convenientes, que consideran las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio.
- Convince a sus colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente en el caso de cuestiones críticas para la organización.
- Establece mecanismos de selección de opciones que contemplan el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales.
- Controla el desarrollo de las opciones elegidas para asegurarse que las mismas respetan las pautas de calidad y oportunidad fijadas, tomando conciencia acerca de sus consecuencias.
- Anticipa y prevé el alcance y profundidad del impacto que sus decisiones pueden tener en el cumplimiento de la estrategia y los objetivos organizacionales.



Fuente:(ALLES Martha, “Diccionario de comportamientos La Trilogía”. 27 de septiembre del 2011, Ediciones Granica 2009. Pág. 264.)

(http://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=lang_es&id=hGcff2WdPgWC&oi=fnd&pg=PA7&dq=empowerment&ots=SljtzRgT9G&sig=5kjqcn-vr9D1p8gATq9uJqnDXvU#v=onepage&q&f=false)

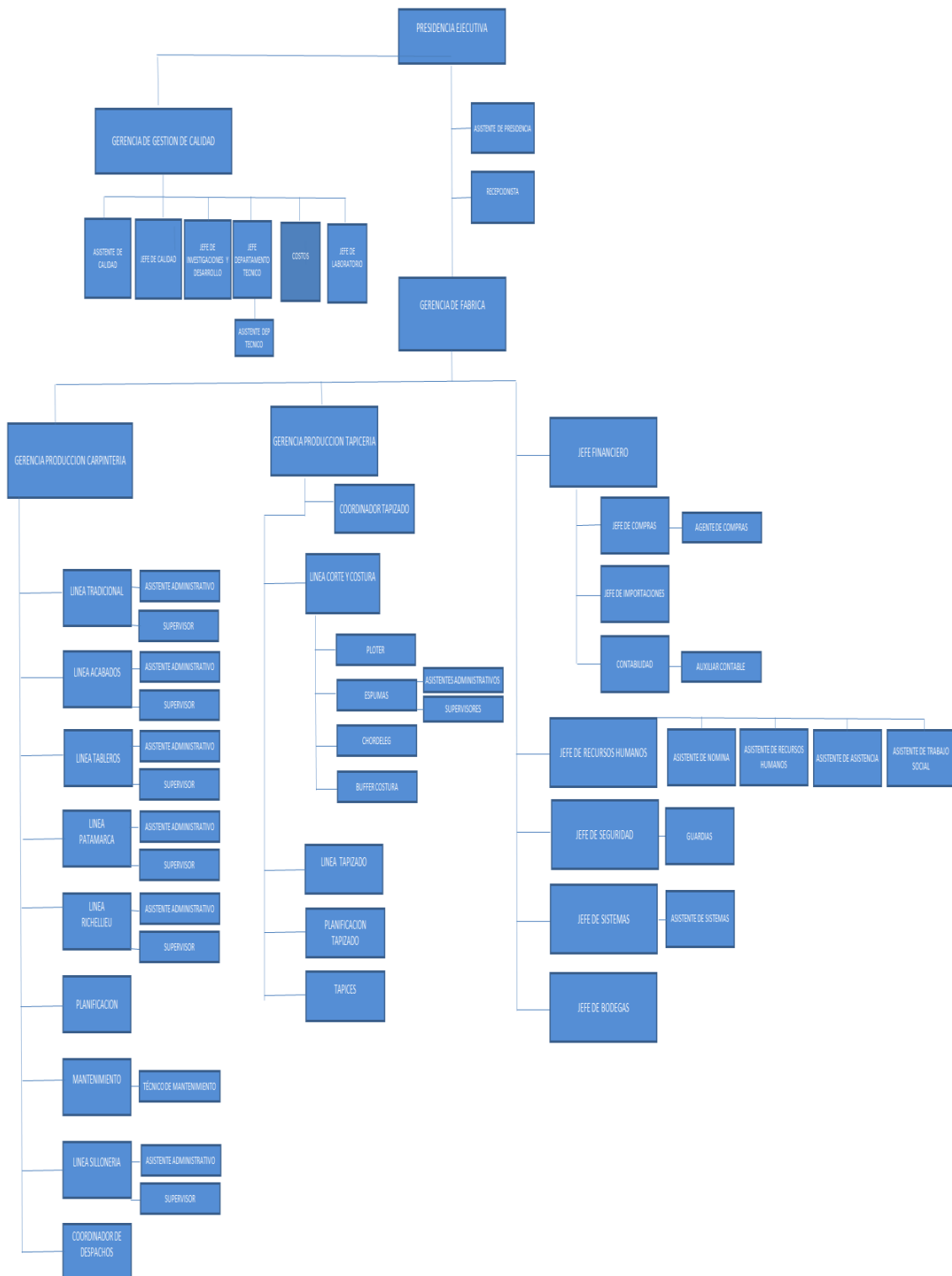
MANUAL DE CARRERA

“ASISTENTE DE TRABAJO SOCIAL”

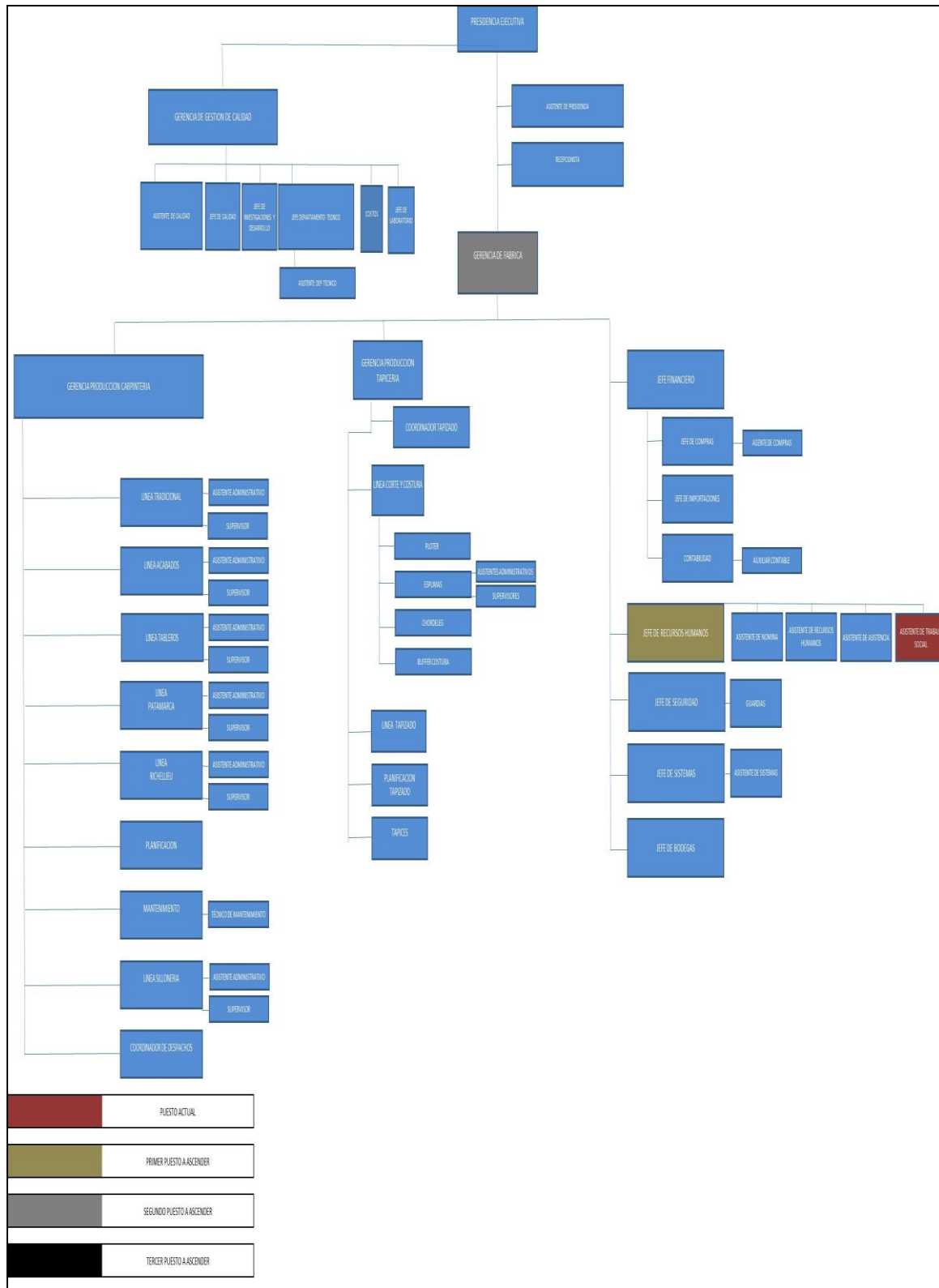
1. Normativas para el ascenso de cargo.

- A. La(s) persona(s) deben someterse a cuatro Evaluaciones de Desempeño.
- B. Cada Evaluación de Desempeño se desarrollara semestralmente.
- C. La Evaluación de Desempeño la calificara el jefe inmediato del cargo.
- D. En cada Evaluación se verificará el desarrollo de las competencias presentadas en la Matriz de Desarrollo del cargo a ascender.
- E. En la Evaluación, se debe cumplir mínimo el 75% del rango de los comportamientos de cada competencia, según el cargo a ascender.
- F. En caso de no cumplir con el puntaje ideal de la Matriz de Desarrollo, la(s) persona(s) deben someterse a cursos, emendados por Recursos Humanos. O también, el ocupante del cargo puede optar personalmente por otros cursos que no sean emendados por RRHH, y que sean afines al puesto.
- G. Al concluir las cuatro evaluaciones de rendimiento, se promediaran los resultados de las pruebas. Si la persona cumple con un mínimo 80% en las Evaluaciones de Desempeño, y un 85% de la Matriz de Desarrollo, está apto para ascender al siguiente nivel de carrera.

2. Organigrama actual



3. Ruta de ascenso.



4. Matrices de desarrollo

MATRIZ DE DESARROLLO - PLAN DE CARRERA			
JEFE DE RECURSOS HUMANOS			
Nombres y apellidos: Empresa - Sección: Fecha de calificación:			
CRITERIOS		PERFIL	CALIFICACIÓN
EDUCACIÓN.			
Titulo de cuarto nivel		25	
Titulo universitario		15	
FORMACIÓN			
afines al cargo:			
De tres a cinco cursos aprobados		25	
De uno a dos cursos aprobados		15	
COMPETENCIAS	RANGO		
Iniciativa - autonomia	A	3	
Responsabilidad	A	3	
Orientacion a resultados	A	4	
Desarrollo Estratégico de RRHH	B	8	
Liderazgo I	B	7	
EXPERIENCIA			
Dos o más años		25	
Uno a dos años		20	
Menos de un año		15	
PUNTAJE OBTENIDO			
PUNTAJE MINIMO REQUERIDO			85
GERENCIA GENERAL		RECURSOS HUMANOS	

MATRIZ DE DESARROLLO - PLAN DE CARRERA			
GERENTE DE LA FABRICA			
Nombres y apellidos: Empresa - Sección: Fecha de calificación:			
CRITERIOS		PERFIL	CALIFICACIÓN
EDUCACIÓN.			
Titulo de cuarto nivel		25	
Titulo universitario		15	
FORMACIÓN			
afines al cargo:			
de 3 a 5 cursos aprobados		25	
de 1 a 2 cursos aprobados		15	
COMPETENCIAS	RANGO		
Iniciativa - autonomia	A	3	
Responsabilidad	A	3	
Orientacion a resultados	A	4	
Liderazgo II	B	8	
Capacidad de desición	A	7	
EXPERIENCIA			
Dos o más años		25	
Uno a dos años		20	
Menos de un año		15	
PUN TAJE OBTENIDO			
PUNTAJE MINIMO REQUERIDO			85
GERENCIA GENERAL RECURSOS HUMANOS			

5. Comportamientos para evaluación de rendimiento.

MANUAL DE COMPORTAMIENTOS

ASCENSO AL CARGO “JEFE DE RECURSOS HUMANOS”

Iniciativa y autonomía.

- Se fija altos objetivos que siempre cumple, autoexigiéndose plazos y mejorando la calidad del trabajo o proyecto asignado.
- Modifica con buena predisposición la organización de sus tiempos para cumplir con las tareas encargadas.
- Prefiere organizar, en primer lugar, sus tareas, y luego distribuir el tiempo libre que pueda quedarle para dedicarse a otras actividades.
- Muestra amplia disponibilidad ante el objetivo propuesto.
- Antepone el trabajo a las actividades personales, aun sin que se le pida, y evalúa atinadamente las ocasiones en que se requiere de su esfuerzo extra.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 272, Editorial Granica).

Responsabilidad.

- En su desempeño diario actúa atinadamente, en tiempo y forma, frente a las vicisitudes cotidianas de su tarea, evitando demoras y agravamientos de los problemas.
- Propone a su equipo diversos modos de acción, con definición y profesionalismo, cuando se presentan pequeños desvíos en lo que debería ser el curso normal de la jornada.
- Es creativo en el aporte de soluciones a problemas que entorpecen su tarea cotidiana, siendo prudente respecto de las decisiones que toma y las que sugiere a sus pares.
- Lidera su grupo de trabajo, siendo referente como generador de soluciones inmediatas, por lo cual es consultado ante situaciones problemáticas.
- Está muy atento al posible surgimiento de inconvenientes menores que podrían presentarse, elaborando diferentes alternativas para su rápida solución.
- Se comunica con sus superiores intercambiando y aportando ideas para el mejor cumplimiento de los objetivos de su área.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 282, Editorial Granica).

Orientación a resultados.

- Incorpora como propias las directivas de sus superiores y muestra un alto nivel de compromiso con lo pactado y, en general, con las estrategias de la organización. Se propone objetivos superiores a los establecidos por la organización, de manera realista y ambiciosa.
- Demuestra con actos su orientación a trabajar eficientemente, tomando la responsabilidad de las tareas y teniendo presente el impacto de sus acciones sobre los resultados esperados para su área y para la organización. Sus acciones se orientan a los resultados globales de la empresa.
- Muestra un alto grado de responsabilidad por las consecuencias de los resultados obtenidos por el grupo a su cargo, motivando a sus colaboradores a superar los objetivos propuestos.
- Establece objetivos concretos y medibles.
- Supera los obstáculos y realiza repetidos intentos por alcanzar los objetivos, manteniéndose firme en un proyecto hasta completarlo.
- Revisa periódicamente el progreso hacia las metas y sus planes, para corroborar que sigan siendo relevantes y válidos.
- Trabaja excediendo los objetivos fijados para su puesto y el grupo a su cargo, y anima, da entrenamiento, apoyo y *feedback* a los demás para que actúen de la misma forma.
- Mantiene un alto nivel de desempeño, aunque cambien sus funciones y las de su entorno.
- Mejora continuamente los procesos de trabajo.
- Genera ahorro de recursos.
- Da respuesta a situaciones complejas en contextos cambiantes, consiguiendo soluciones de alto impacto para la organización.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 178, Editorial Granica).

Desarrollo estratégico de recursos humanos.

- Brinda a sus colaboradores la oportunidad de participar en proyectos que les aporten experiencias enriquecedoras, como forma de colaborar con su desarrollo.
- Se sirve de novedosas herramientas para contribuir al crecimiento de su equipo de trabajo, manteniéndolo alineado con la estrategia de la organización.
- Delega funciones integrales de trabajo en base a una correcta evaluación de las capacidades y el potencial de su gente.
- Anima a sus colaboradores a participar con responsabilidad de todas las acciones de capacitación (tanto de las promovidas por él mismo como de las organizadas desde otras áreas).
- Provee de asesoría y da *feedback* para apoyar las actividades de desarrollo de sus colaboradores.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 232, Editorial Granica).

Liderazgo I.

- Define un estado futuro deseado en función de la visión de la organización, y establece los objetivos del grupo.
- Se asegura que los colaboradores estén informados sobre la marcha de la empresa y los resultados del área.
- Escucha a los otros y es escuchado.
- Obtiene el compromiso de sus colaboradores.
- Da *feedback* periódicamente a su gente, y hace el seguimiento del cumplimiento de sus objetivos.
- Se preocupa por el desarrollo de sus colaboradores y toma decisiones concretas al respecto, planeando y proponiendo acciones de desarrollo y capacitación adecuadas.



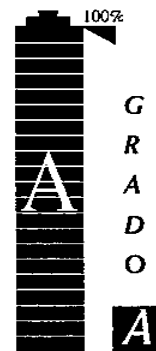
Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 166, Editorial Granica).

MANUAL DE COMPORTAMIENTOS

ASCENSO AL CARGO “GERENTE DE LA FÁBRICA”

Iniciativa y autonomía.

- Se fija altos objetivos que siempre cumple, autoexigiéndose plazos y mejorando la calidad del trabajo o proyecto asignado.
- Modifica con buena predisposición la organización de sus tiempos para cumplir con las tareas encargadas.
- Prefiere organizar, en primer lugar, sus tareas, y luego distribuir el tiempo libre que pueda quedarle para dedicarse a otras actividades.
- Muestra amplia disponibilidad ante el objetivo propuesto.
- Antepone el trabajo a las actividades personales, aun sin que se le pida, y evalúa atinadamente las ocasiones en que se requiere de su esfuerzo extra.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 272, Editorial Granica).

Responsabilidad.

- En su desempeño diario actúa atinadamente, en tiempo y forma, frente a las vicisitudes cotidianas de su tarea, evitando demoras y agravamientos de los problemas.
- Propone a su equipo diversos modos de acción, con definición y profesionalismo, cuando se presentan pequeños desvíos en lo que debería ser el curso normal de la jornada.
- Es creativo en el aporte de soluciones a problemas que entorpecen su tarea cotidiana, siendo prudente respecto de las decisiones que toma y las que sugiere a sus pares.
- Lidera su grupo de trabajo, siendo referente como generador de soluciones inmediatas, por lo cual es consultado ante situaciones problemáticas.
- Está muy atento al posible surgimiento de inconvenientes menores que podrían presentarse, elaborando diferentes alternativas para su rápida solución.
- Se comunica con sus superiores intercambiando y aportando ideas para el mejor cumplimiento de los objetivos de su área.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 282, Editorial Granica).

Orientación a resultados.

- Incorpora como propias las directivas de sus superiores y muestra un alto nivel de compromiso con lo pactado y, en general, con las estrategias de la organización. Se propone objetivos superiores a los establecidos por la organización, de manera realista y ambiciosa.
- Demuestra con actos su orientación a trabajar eficientemente, tomando la responsabilidad de las tareas y teniendo presente el impacto de sus acciones sobre los resultados esperados para su área y para la organización. Sus acciones se orientan a los resultados globales de la empresa.
- Muestra un alto grado de responsabilidad por las consecuencias de los resultados obtenidos por el grupo a su cargo, motivando a sus colaboradores a superar los objetivos propuestos.
- Establece objetivos concretos y medibles.
- Supera los obstáculos y realiza repetidos intentos por alcanzar los objetivos, manteniéndose firme en un proyecto hasta completarlo.
- Revisa periódicamente el progreso hacia las metas y sus planes, para corroborar que sigan siendo relevantes y válidos.
- Trabaja excediendo los objetivos fijados para su puesto y el grupo a su cargo, y anima, da entrenamiento, apoyo y *feedback* a los demás para que actúen de la misma forma.
- Mantiene un alto nivel de desempeño, aunque cambien sus funciones y las de su entorno.
- Mejora continuamente los procesos de trabajo.
- Genera ahorro de recursos.
- Da respuesta a situaciones complejas en contextos cambiantes, consiguiendo soluciones de alto impacto para la organización.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 178, Editorial Granica).

Liderazgo II.

- Transmite con gran claridad la visión y los objetivos de la organización.
- Genera compromiso y entusiasmo por alcanzar los objetivos de la organización.
- Mantiene informados a sus colaboradores acerca de nuevas decisiones o cambios en el plan estratégico de la organización.
- Promueve la participación de sus colaboradores en la realización de propuestas que aporten a la consecución de los objetivos.
- Se preocupa por verificar el buen desempeño de sus colaboradores y por el desarrollo y capacitación de los mismos.
- Reconoce los logros de las personas que dependen de él.
- Hace uso de herramientas para realizar el seguimiento respecto del cumplimiento de los objetivos de su grupo.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 168, Editorial Granica).

Toma de decisiones.

- Encara el proceso de toma de decisiones mediante el desarrollo sistemático de opciones viables y convenientes, que consideran las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio.
- Convince a sus colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente en el caso de cuestiones críticas para la organización.
- Establece mecanismos de selección de opciones que contemplan el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales.
- Controla el desarrollo de las opciones elegidas para asegurarse que las mismas respetan las pautas de calidad y oportunidad fijadas, tomando conciencia acerca de sus consecuencias.
- Anticipa y prevé el alcance y profundidad del impacto que sus decisiones pueden tener en el cumplimiento de la estrategia y los objetivos organizacionales.



Fuente: (ALLES Martha, “Diccionario de comportamientos La Trilogía”. 27 de septiembre del 2011, Ediciones Granica 2009. Pág. 264.)

http://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=lang_es&id=hGcff2WdPgWC&oi=fnd&pg=PA7&dq=empowerment&ots=SljtzRgT9G&sig=5kjqcn-vr9D1p8gATq9uJqnDXvU#v=onepage&q&f=false

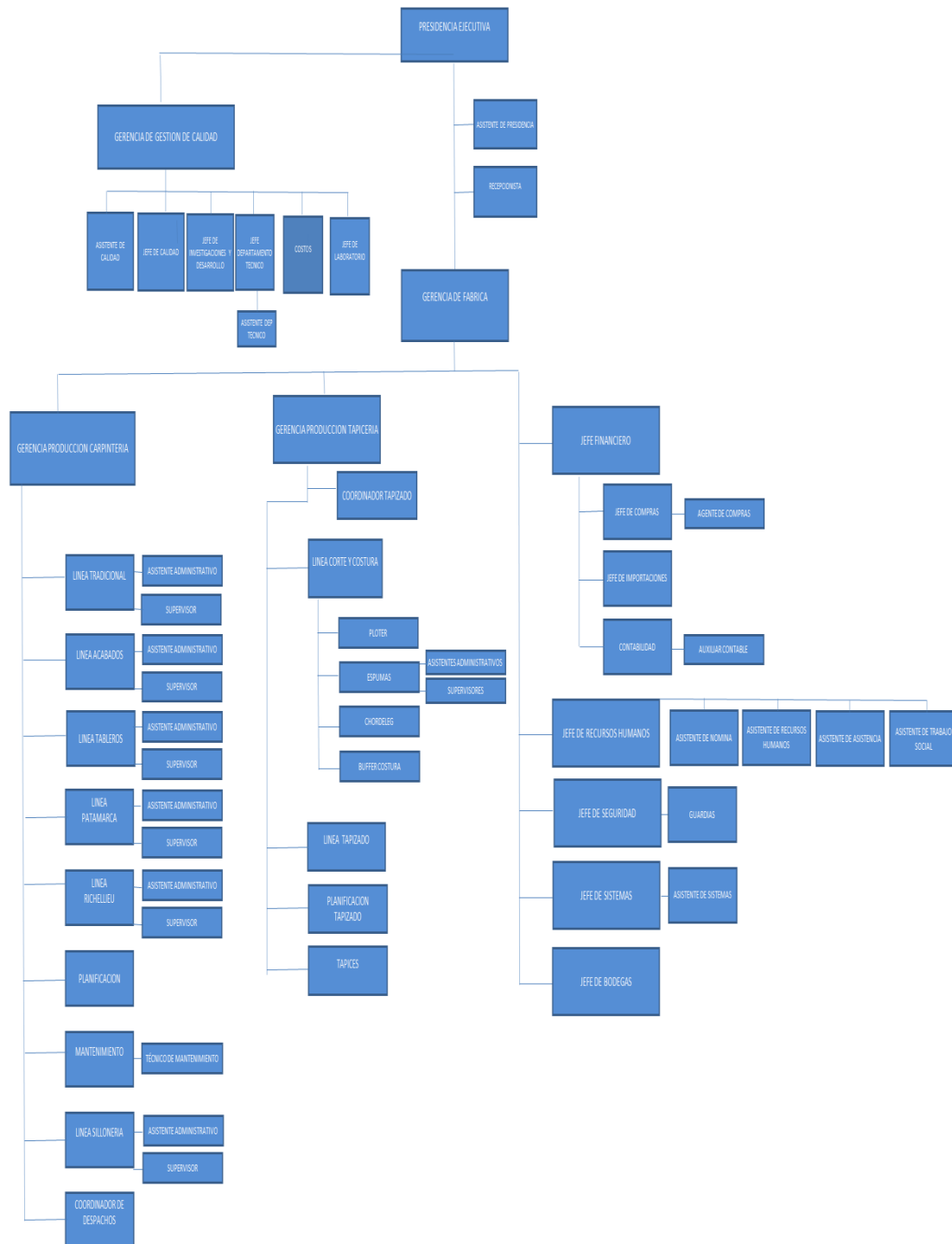
MANUAL DE CARRERA

“AUXILIAR CONTABLE”

1. Normativas para el ascenso de cargo.

- A. La(s) persona(s) deben someterse a cuatro Evaluaciones de Desempeño.
- B. Cada Evaluación de Desempeño se desarrollara semestralmente.
- C. La Evaluación de Desempeño la calificara el jefe inmediato del cargo.
- D. En cada Evaluación se verificará el desarrollo de las competencias presentadas en la Matriz de Desarrollo del cargo a ascender.
- E. En la Evaluación, se debe cumplir mínimo el 75% del rango de los comportamientos de cada competencia, según el cargo a ascender.
- F. En caso de no cumplir con el puntaje ideal de la Matriz de Desarrollo, la(s) persona(s) deben someterse a cursos, emendados por Recursos Humanos. O también, el ocupante del cargo puede optar personalmente por otros cursos que no sean emendados por RRHH, y que sean afines al puesto.
- G. Al concluir las cuatro evaluaciones de rendimiento, se promediaran los resultados de las pruebas. Si la persona cumple con un mínimo 80% en las Evaluaciones de Desempeño, y un 85% de la Matriz de Desarrollo, está apto para ascender al siguiente nivel de carrera.

2. Organigrama actual



3. Ruta de ascenso.



4. Matrices de desarrollo

MATRIZ DE DESARROLLO - PLAN DE CARRERA			
CONTABILIDAD			
Nombres y apellidos: Empresa - Sección: Fecha de calificación:			
CRITERIOS		PERFIL	CALIFICACIÓN
EDUCACIÓN.			
Título de cuarto nivel		25	
Título universitario		15	
FORMACIÓN			
afines al cargo:			
De tres a cinco cursos aprobados		25	
De uno a dos cursos aprobados		15	
COMPETENCIAS	RANGO		
Iniciativa - autonomía	B	3	
Responsabilidad	B	3	
Orientación a resultados	B	4	
Capacidad Analítica	B	8	
Capacidad de decisión	B	7	
EXPERIENCIA			
Dos o más años		25	
Uno a dos años		20	
Menos de un año		15	
PUNTAJE OBTENIDO			
PUNTAJE MINIMO REQUERIDO			85
GERENCIA GENERAL		RECURSOS HUMANOS	

MATRIZ DE DESARROLLO - PLAN DE CARRERA			
JEFE FINANCIERO			
Nombres y apellidos: Empresa - Sección: Fecha de calificación:			
CRITERIOS		PERFIL	CALIFICACIÓN
EDUCACIÓN.			
Título de cuarto nivel		25	
Título universitario		15	
FORMACIÓN			
afines al cargo:			
De tres a cinco cursos aprobados		25	
De uno a dos cursos aprobados		15	
HABILIDADES Y DESTREZA	RANGO		
Iniciativa - autonomia	A	3	
Responsabilidad	A	3	
Orientacion a resultados	A	4	
Liderazgo I	A	8	
Capacidad de desición	A	7	
EXPERIENCIA			
Dos o más años		25	
Uno a dos años		20	
Menos de un año		15	
PUN TAJE OBTENIDO			
PUNTAJE MINIMO REQUERIDO			85
_____ GERENCIA GENERAL _____ RECURSOS HUMANOS			

MATRIZ DE DESARROLLO - PLAN DE CARRERA			
GERENTE DE LA FABRICA			
Nombres y apellidos: Empresa - Sección: Fecha de calificación:			
CRITERIOS		PERFIL	CALIFICACIÓN
EDUCACIÓN.			
Titulo de cuarto nivel		25	
Titulo universitario		15	
FORMACIÓN			
afines al cargo:			
de 3 a 5 cursos aprobados		25	
de 1 a 2 cursos aprobados		15	
COMPETENCIAS	RANGO		
Iniciativa - autonomia	A	3	
Responsabilidad	A	3	
Orientacion a resultados	A	4	
Liderazgo II	B	8	
Capacidad de desición	A	7	
EXPERIENCIA			
Dos o más años		25	
Uno a dos años		20	
Menos de un año		15	
PUN TAJE OBTENIDO			
PUNTAJE MINIMO REQUERIDO			85
GERENCIA GENERAL RECURSOS HUMANOS			

5. Comportamientos para evaluación de rendimiento.

MANUAL DE COMPORTAMIENTOS

ASCENSO AL CARGO “CONTADOR”

Iniciativa y autonomía.

- Siempre está predispuesto a hacer frente a situaciones cotidianas que entorpezcan su trabajo.
- Rescata la experiencia de sus colegas y superiores a la hora de aportar soluciones a pequeños problemas, evitando consultas y demoras innecesarias.
- Contempla la posible aparición de vicisitudes que podrían entorpecer el cumplimiento de los objetivos de su área, y se preocupa por estar preparado para hacerles frente.
- Actúa resolutivamente ante problemas concretos, siendo eficiente y evitando males mayores.
- Se preocupa por elaborar y tener siempre a mano respuestas alternativas ante situaciones problemáticas que podrían presentarse.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 272, Editorial Granica)

Responsabilidad.

- Identifica con claridad aquellas tareas que requieren de mayor dedicación y sabe redistribuir sus tiempos para desarrollarlas adecuadamente.
- Propone modalidades alternativas de trabajo en pos del cumplimiento del proyecto o tarea asignado, sin necesidad de indicación alguna por parte de sus superiores.
- Atiende gustosamente las tareas encomendadas, que toma como desafíos, teniendo en cuenta los objetivos propuestos y preocupándose por obtener los mejores resultados.
- Tiene una actitud comprometida con las tareas en las que está involucrado, y puede dar cuenta de los resultados, que siempre procura cumplir en tiempo y forma.
- Critica su desempeño atinadamente y se autoexige mejoras con el objetivo de dar lo mejor de sí en las tareas asignadas por sus superiores.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 282, Editorial Granica).

Orientación a resultados.

- Adhiere fácilmente a las directivas impartidas.
- Desarrolla las actividades en el tiempo previsto, logrando los objetivos fijados y alcanzando las metas en las fechas determinadas sin requerir una asignación de recursos superior a la establecida.
- Es perseverante en el alcance de sus metas y objetivos.
- Prevé los resultados a alcanzar, teniendo en cuenta las posibles contingencias.
- Analiza la relación costo-beneficio y asume riesgos calculados.
- Excede los objetivos fijados para su puesto, y anima a su gente a superar los propios.
- Se responsabiliza por las consecuencias de los procesos de su trabajo y de la acción de sus colaboradores.
- Periódicamente revisa el progreso hacia las metas de corto y largo plazo.
- Actúa efectivamente bajo presión.
- Modifica el sistema o sus propios métodos de trabajo para conseguir mejoras en el rendimiento; encuentra formas mejores, más rápidas, menos caras o más eficientes de hacer las cosas.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 178, Editorial Granica).

Habilidad analítica.

- Comprende los procesos relacionados con su trabajo y con otras áreas de la organización.
- Detecta a tiempo la existencia de problemas en su área.
- Está atento a las oportunidades.
- Recopila información relevante, la organiza de forma sistemática y establece relaciones.
- Identifica las relaciones de causa-efecto de los problemas puestos a su consideración.
- Establece relaciones entre datos numéricos y abstractos, que permiten explicar o resolver problemas complejos.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 162, Editorial Granica).

Toma de decisiones.

- Toma decisiones mediante el desarrollo de opciones viables y convenientes, que consideren las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio.
- Genera opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente en el caso de cuestiones críticas o sensibles para la organización.
- Aplica y promueve el mecanismo de selección de opciones establecido, para obtener el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales.
- Ejecuta y supervisa las opciones elegidas con calidad y oportunidad.
- Resuelve en tiempo y forma problemas de gran relevancia para su área, gracias a la gran ejecutividad que demuestra al determinar las acciones a seguir.



Fuente:(ALLES Martha, “Diccionario de comportamientos La Trilogía”. 27 de septiembre del 2011, Ediciones Granica 2009. Pág. 264.)

http://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=lang_es&id=hGcff2WdPgWC&oi=fnd&pg=PA7&dq=empowerment&ots=SljtzRgT9G&sig=5kjqcn-vr9D1p8gATq9uJqnDXvU#v=onepage&q&f=false

MANUAL DE COMPORTAMIENTOS

ASCENSO AL CARGO “ JEFE FINANCIERO”

Iniciativa y autonomía.

- Se fija altos objetivos que siempre cumple, autoexigiéndose plazos y mejorando la calidad del trabajo o proyecto asignado.
- Modifica con buena predisposición la organización de sus tiempos para cumplir con las tareas encargadas.
- Prefiere organizar, en primer lugar, sus tareas, y luego distribuir el tiempo libre que pueda quedarle para dedicarse a otras actividades.
- Muestra amplia disponibilidad ante el objetivo propuesto.
- Antepone el trabajo a las actividades personales, aun sin que se le pida, y evalúa atinadamente las ocasiones en que se requiere de su esfuerzo extra.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 272, Editorial Granica).

Responsabilidad.

- En su desempeño diario actúa atinadamente, en tiempo y forma, frente a las vicisitudes cotidianas de su tarea, evitando demoras y agravamientos de los problemas.
- Propone a su equipo diversos modos de acción, con definición y profesionalismo, cuando se presentan pequeños desvíos en lo que debería ser el curso normal de la jornada.
- Es creativo en el aporte de soluciones a problemas que entorpecen su tarea cotidiana, siendo prudente respecto de las decisiones que toma y las que sugiere a sus pares.
- Lidera su grupo de trabajo, siendo referente como generador de soluciones inmediatas, por lo cual es consultado ante situaciones problemáticas.
- Está muy atento al posible surgimiento de inconvenientes menores que podrían presentarse, elaborando diferentes alternativas para su rápida solución.
- Se comunica con sus superiores intercambiando y aportando ideas para el mejor cumplimiento de los objetivos de su área.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 282, Editorial Granica).

Orientación a resultados.

- Incorpora como propias las directivas de sus superiores y muestra un alto nivel de compromiso con lo pactado y, en general, con las estrategias de la organización. Se propone objetivos superiores a los establecidos por la organización, de manera realista y ambiciosa.
- Demuestra con actos su orientación a trabajar eficientemente, tomando la responsabilidad de las tareas y teniendo presente el impacto de sus acciones sobre los resultados esperados para su área y para la organización. Sus acciones se orientan a los resultados globales de la empresa.
- Muestra un alto grado de responsabilidad por las consecuencias de los resultados obtenidos por el grupo a su cargo, motivando a sus colaboradores a superar los objetivos propuestos.
- Establece objetivos concretos y medibles.
- Supera los obstáculos y realiza repetidos intentos por alcanzar los objetivos, manteniéndose firme en un proyecto hasta completarlo.
- Revisa periódicamente el progreso hacia las metas y sus planes, para corroborar que sigan siendo relevantes y válidos.
- Trabaja excediendo los objetivos fijados para su puesto y el grupo a su cargo, y anima, da entrenamiento, apoyo y *feedback* a los demás para que actúen de la misma forma.
- Mantiene un alto nivel de desempeño, aunque cambien sus funciones y las de su entorno.
- Mejora continuamente los procesos de trabajo.
- Genera ahorro de recursos.
- Da respuesta a situaciones complejas en contextos cambiantes, consiguiendo soluciones de alto impacto para la organización.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 178, Editorial Granica).

Liderazgo I.

- Define un estado futuro deseado en función de la visión de la organización, y establece los objetivos del grupo.
- Se asegura que los colaboradores estén informados sobre la marcha de la empresa y los resultados del área.
- Escucha a los otros y es escuchado.
- Obtiene el compromiso de sus colaboradores.
- Da *feedback* periódicamente a su gente, y hace el seguimiento del cumplimiento de sus objetivos.
- Se preocupa por el desarrollo de sus colaboradores y toma decisiones concretas al respecto, planeando y proponiendo acciones de desarrollo y capacitación adecuadas.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 166, Editorial Granica).

Toma de decisiones.

- Encara el proceso de toma de decisiones mediante el desarrollo sistemático de opciones viables y convenientes, que consideran las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio.
- Convince a sus colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente en el caso de cuestiones críticas para la organización.
- Establece mecanismos de selección de opciones que contemplan el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales.
- Controla el desarrollo de las opciones elegidas para asegurarse que las mismas respetan las pautas de calidad y oportunidad fijadas, tomando conciencia acerca de sus consecuencias.
- Anticipa y prevé el alcance y profundidad del impacto que sus decisiones pueden tener en el cumplimiento de la estrategia y los objetivos organizacionales.



Fuente: (ALLES Martha, “Diccionario de comportamientos La Trilogía”. 27 de septiembre del 2011, Ediciones Granica 2009. Pág. 264.)

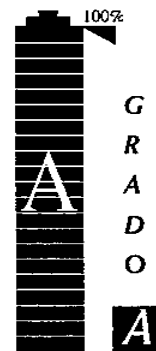
http://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=lang_es&id=hGcff2WdPgWC&oi=fnd&pg=PA7&dq=empowerment&ots=SljtzRgT9G&sig=5kjqcn-vr9D1p8gATq9uJqnDXvU#v=onepage&q&f=false

MANUAL DE COMPORTAMIENTOS

ASCENSO AL CARGO “GERENTE DE LA FÁBRICA”

Iniciativa y autonomía.

- Se fija altos objetivos que siempre cumple, autoexigiéndose plazos y mejorando la calidad del trabajo o proyecto asignado.
- Modifica con buena predisposición la organización de sus tiempos para cumplir con las tareas encargadas.
- Prefiere organizar, en primer lugar, sus tareas, y luego distribuir el tiempo libre que pueda quedarle para dedicarse a otras actividades.
- Muestra amplia disponibilidad ante el objetivo propuesto.
- Antepone el trabajo a las actividades personales, aun sin que se le pida, y evalúa atinadamente las ocasiones en que se requiere de su esfuerzo extra.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 272, Editorial Granica).

Responsabilidad.

- En su desempeño diario actúa atinadamente, en tiempo y forma, frente a las vicisitudes cotidianas de su tarea, evitando demoras y agravamientos de los problemas.
- Propone a su equipo diversos modos de acción, con definición y profesionalismo, cuando se presentan pequeños desvíos en lo que debería ser el curso normal de la jornada.
- Es creativo en el aporte de soluciones a problemas que entorpecen su tarea cotidiana, siendo prudente respecto de las decisiones que toma y las que sugiere a sus pares.
- Lidera su grupo de trabajo, siendo referente como generador de soluciones inmediatas, por lo cual es consultado ante situaciones problemáticas.
- Está muy atento al posible surgimiento de inconvenientes menores que podrían presentarse, elaborando diferentes alternativas para su rápida solución.
- Se comunica con sus superiores intercambiando y aportando ideas para el mejor cumplimiento de los objetivos de su área.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 282, Editorial Granica).

Orientación a resultados.

- Incorpora como propias las directivas de sus superiores y muestra un alto nivel de compromiso con lo pactado y, en general, con las estrategias de la organización. Se propone objetivos superiores a los establecidos por la organización, de manera realista y ambiciosa.
- Demuestra con actos su orientación a trabajar eficientemente, tomando la responsabilidad de las tareas y teniendo presente el impacto de sus acciones sobre los resultados esperados para su área y para la organización. Sus acciones se orientan a los resultados globales de la empresa.
- Muestra un alto grado de responsabilidad por las consecuencias de los resultados obtenidos por el grupo a su cargo, motivando a sus colaboradores a superar los objetivos propuestos.
- Establece objetivos concretos y medibles.
- Supera los obstáculos y realiza repetidos intentos por alcanzar los objetivos, manteniéndose firme en un proyecto hasta completarlo.
- Revisa periódicamente el progreso hacia las metas y sus planes, para corroborar que sigan siendo relevantes y válidos.
- Trabaja excediendo los objetivos fijados para su puesto y el grupo a su cargo, y anima, da entrenamiento, apoyo y *feedback* a los demás para que actúen de la misma forma.
- Mantiene un alto nivel de desempeño, aunque cambien sus funciones y las de su entorno.
- Mejora continuamente los procesos de trabajo.
- Genera ahorro de recursos.
- Da respuesta a situaciones complejas en contextos cambiantes, consiguiendo soluciones de alto impacto para la organización.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 178, Editorial Granica).

Liderazgo II.

- Transmite con gran claridad la visión y los objetivos de la organización.
- Genera compromiso y entusiasmo por alcanzar los objetivos de la organización.
- Mantiene informados a sus colaboradores acerca de nuevas decisiones o cambios en el plan estratégico de la organización.
- Promueve la participación de sus colaboradores en la realización de propuestas que aporten a la consecución de los objetivos.
- Se preocupa por verificar el buen desempeño de sus colaboradores y por el desarrollo y capacitación de los mismos.
- Reconoce los logros de las personas que dependen de él.
- Hace uso de herramientas para realizar el seguimiento respecto del cumplimiento de los objetivos de su grupo.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 168, Editorial Granica).

Toma de decisiones.

- Encara el proceso de toma de decisiones mediante el desarrollo sistemático de opciones viables y convenientes, que consideran las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio.
- Convince a sus colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente en el caso de cuestiones críticas para la organización.
- Establece mecanismos de selección de opciones que contemplan el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales.
- Controla el desarrollo de las opciones elegidas para asegurarse que las mismas respetan las pautas de calidad y oportunidad fijadas, tomando conciencia acerca de sus consecuencias.
- Anticipa y prevé el alcance y profundidad del impacto que sus decisiones pueden tener en el cumplimiento de la estrategia y los objetivos organizacionales.



Fuente:(ALLES Martha, “Diccionario de comportamientos La Trilogía”. 27 de septiembre del 2011, Ediciones Granica 2009. Pág. 264.)

http://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=lang_es&id=hGcff2WdPgWC&oi=fnd&pg=PA7&dq=empowerment&ots=SljtzRgT9G&sig=5kjqcn-vr9D1p8gATq9uJqnDXvU#v=onepage&q&f=false

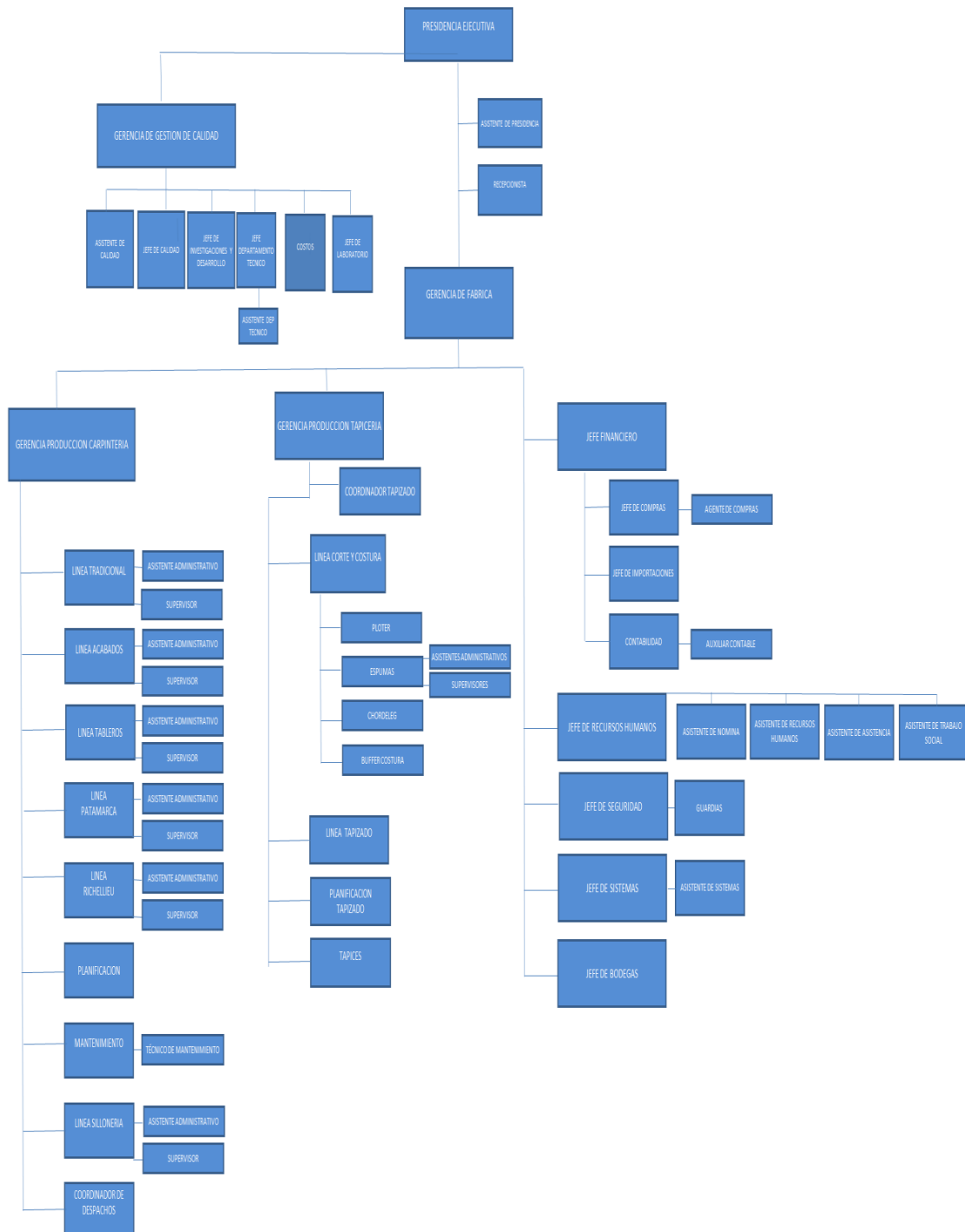
MANUAL DE CARRERA

“CONTABILIDAD”

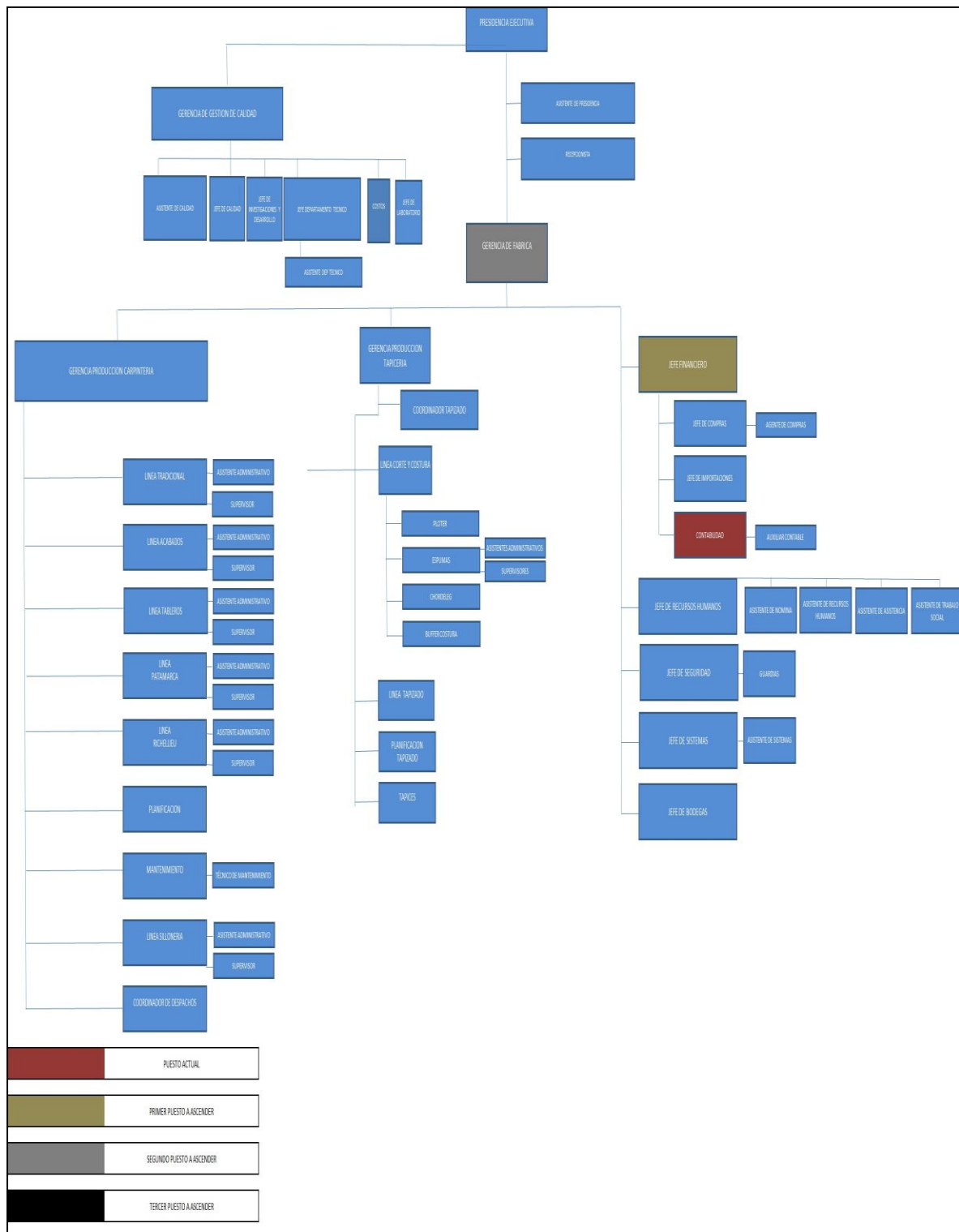
1. Normativas para el ascenso de cargo.

- A. La(s) persona(s) deben someterse a cuatro Evaluaciones de Desempeño.
- B. Cada Evaluación de Desempeño se desarrollara semestralmente.
- C. La Evaluación de Desempeño la calificara el jefe inmediato del cargo.
- D. En cada Evaluación se verificará el desarrollo de las competencias presentadas en la Matriz de Desarrollo del cargo a ascender.
- E. En la Evaluación, se debe cumplir mínimo el 75% del rango de los comportamientos de cada competencia, según el cargo a ascender.
- F. En caso de no cumplir con el puntaje ideal de la Matriz de Desarrollo, la(s) persona(s) deben someterse a cursos, emendados por Recursos Humanos. O también, el ocupante del cargo puede optar personalmente por otros cursos que no sean emendados por RRHH, y que sean afines al puesto.
- G. Al concluir las cuatro evaluaciones de rendimiento, se promediaran los resultados de las pruebas. Si la persona cumple con un mínimo 80% en las Evaluaciones de Desempeño, y un 85% de la Matriz de Desarrollo, está apto para ascender al siguiente nivel de carrera.

2. Organigrama actual



3. Ruta de ascenso.



4. Matrices de desarrollo

MATRIZ DE DESARROLLO - PLAN DE CARRERA			
JEFE FINANCIERO			
Nombres y apellidos: Empresa - Sección: Fecha de calificación:			
CRITERIOS		PERFIL	CALIFICACIÓN
EDUCACIÓN.			
Titulo de cuarto nivel		25	
Titulo universitario		15	
FORMACIÓN			
afines al cargo:			
De tres a cinco cursos aprobados		25	
De uno a dos cursos aprobados		15	
HABILIDADES Y DESTREZA	RANGO		
Iniciativa - autonomia	A	3	
Responsabilidad	A	3	
Orientacion a resultados	A	4	
Liderazgo I	A	8	
Capacidad de desición	A	7	
EXPERIENCIA			
Dos o más años		25	
Uno a dos años		20	
Menos de un año		15	
PUN TAJE OBTENIDO			
PUNTAJE MINIMO REQUERIDO			85
GERENCIA GENERAL		RECURSOS HUMANOS	

MATRIZ DE DESARROLLO - PLAN DE CARRERA			
GERENTE DE LA FABRICA			
Nombres y apellidos: Empresa - Sección: Fecha de calificación:			
CRITERIOS		PERFIL	CALIFICACIÓN
EDUCACIÓN.			
Título de cuarto nivel		25	
Título universitario		15	
FORMACIÓN			
afines al cargo:			
de 3 a 5 cursos aprobados		25	
de 1 a 2 cursos aprobados		15	
COMPETENCIAS	RANGO		
Iniciativa - autonomia	A	3	
Responsabilidad	A	3	
Orientacion a resultados	A	4	
Liderazgo II	B	8	
Capacidad de desición	A	7	
EXPERIENCIA			
Dos o más años		25	
Uno a dos años		20	
Menos de un año		15	
PUN TAJE OBTENIDO			
PUNTAJE MINIMO REQUERIDO			85
GERENCIA GENERAL		RECURSOS HUMANOS	

5. Comportamientos para evaluación de rendimiento.

MANUAL DE COMPORTAMIENTOS

ASCENSO AL CARGO “JEFE FINANCIERO”

Iniciativa y autonomía.

- Se fija altos objetivos que siempre cumple, autoexigiéndose plazos y mejorando la calidad del trabajo o proyecto asignado.
- Modifica con buena predisposición la organización de sus tiempos para cumplir con las tareas encargadas.
- Prefiere organizar, en primer lugar, sus tareas, y luego distribuir el tiempo libre que pueda quedarle para dedicarse a otras actividades.
- Muestra amplia disponibilidad ante el objetivo propuesto.
- Antepone el trabajo a las actividades personales, aun sin que se le pida, y evalúa atinadamente las ocasiones en que se requiere de su esfuerzo extra.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 272, Editorial Granica).

Responsabilidad.

- En su desempeño diario actúa atinadamente, en tiempo y forma, frente a las vicisitudes cotidianas de su tarea, evitando demoras y agravamientos de los problemas.
- Propone a su equipo diversos modos de acción, con definición y profesionalismo, cuando se presentan pequeños desvíos en lo que debería ser el curso normal de la jornada.
- Es creativo en el aporte de soluciones a problemas que entorpecen su tarea cotidiana, siendo prudente respecto de las decisiones que toma y las que sugiere a sus pares.
- Lidera su grupo de trabajo, siendo referente como generador de soluciones inmediatas, por lo cual es consultado ante situaciones problemáticas.
- Está muy atento al posible surgimiento de inconvenientes menores que podrían presentarse, elaborando diferentes alternativas para su rápida solución.
- Se comunica con sus superiores intercambiando y aportando ideas para el mejor cumplimiento de los objetivos de su área.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 282, Editorial Granica).

Orientación a resultados.

- Incorpora como propias las directivas de sus superiores y muestra un alto nivel de compromiso con lo pactado y, en general, con las estrategias de la organización. Se propone objetivos superiores a los establecidos por la organización, de manera realista y ambiciosa.
- Demuestra con actos su orientación a trabajar eficientemente, tomando la responsabilidad de las tareas y teniendo presente el impacto de sus acciones sobre los resultados esperados para su área y para la organización. Sus acciones se orientan a los resultados globales de la empresa.
- Muestra un alto grado de responsabilidad por las consecuencias de los resultados obtenidos por el grupo a su cargo, motivando a sus colaboradores a superar los objetivos propuestos.
- Establece objetivos concretos y medibles.
- Supera los obstáculos y realiza repetidos intentos por alcanzar los objetivos, manteniéndose firme en un proyecto hasta completarlo.
- Revisa periódicamente el progreso hacia las metas y sus planes, para corroborar que sigan siendo relevantes y válidos.
- Trabaja excediendo los objetivos fijados para su puesto y el grupo a su cargo, y anima, da entrenamiento, apoyo y *feedback* a los demás para que actúen de la misma forma.
- Mantiene un alto nivel de desempeño, aunque cambien sus funciones y las de su entorno.
- Mejora continuamente los procesos de trabajo.
- Genera ahorro de recursos.
- Da respuesta a situaciones complejas en contextos cambiantes, consiguiendo soluciones de alto impacto para la organización.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 178, Editorial Granica).

Liderazgo I.

- Define un estado futuro deseado en función de la visión de la organización, y establece los objetivos del grupo.
- Se asegura que los colaboradores estén informados sobre la marcha de la empresa y los resultados del área.
- Escucha a los otros y es escuchado.
- Obtiene el compromiso de sus colaboradores.
- Da *feedback* periódicamente a su gente, y hace el seguimiento del cumplimiento de sus objetivos.
- Se preocupa por el desarrollo de sus colaboradores y toma decisiones concretas al respecto, planeando y proponiendo acciones de desarrollo y capacitación adecuadas.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 166, Editorial Granica).

Toma de decisiones.

- Encara el proceso de toma de decisiones mediante el desarrollo sistemático de opciones viables y convenientes, que consideran las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio.
- Convince a sus colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente en el caso de cuestiones críticas para la organización.
- Establece mecanismos de selección de opciones que contemplan el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales.
- Controla el desarrollo de las opciones elegidas para asegurarse que las mismas respetan las pautas de calidad y oportunidad fijadas, tomando conciencia acerca de sus consecuencias.
- Anticipa y prevé el alcance y profundidad del impacto que sus decisiones pueden tener en el cumplimiento de la estrategia y los objetivos organizacionales.



Fuente: (ALLES Martha, “Diccionario de comportamientos La Trilogía”. 27 de septiembre del 2011, Ediciones Granica 2009. Pág. 264.)

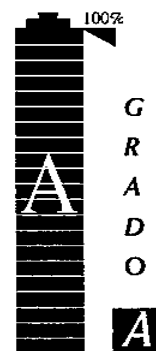
http://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=lang_es&id=hGcff2WdPgWC&oi=fnd&pg=PA7&dq=empowerment&ots=SljtzRgT9G&sig=5kjqcn-vr9D1p8gATq9uJqnDXvU#v=onepage&q&f=false

MANUAL DE COMPORTAMIENTOS

ASCENSO AL CARGO “GERENTE DE LA FÁBRICA”

Iniciativa y autonomía.

- Se fija altos objetivos que siempre cumple, autoexigiéndose plazos y mejorando la calidad del trabajo o proyecto asignado.
- Modifica con buena predisposición la organización de sus tiempos para cumplir con las tareas encargadas.
- Prefiere organizar, en primer lugar, sus tareas, y luego distribuir el tiempo libre que pueda quedarle para dedicarse a otras actividades.
- Muestra amplia disponibilidad ante el objetivo propuesto.
- Antepone el trabajo a las actividades personales, aun sin que se le pida, y evalúa atinadamente las ocasiones en que se requiere de su esfuerzo extra.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 272, Editorial Granica).

Responsabilidad.

- En su desempeño diario actúa atinadamente, en tiempo y forma, frente a las vicisitudes cotidianas de su tarea, evitando demoras y agravamientos de los problemas.
- Propone a su equipo diversos modos de acción, con definición y profesionalismo, cuando se presentan pequeños desvíos en lo que debería ser el curso normal de la jornada.
- Es creativo en el aporte de soluciones a problemas que entorpecen su tarea cotidiana, siendo prudente respecto de las decisiones que toma y las que sugiere a sus pares.
- Lidera su grupo de trabajo, siendo referente como generador de soluciones inmediatas, por lo cual es consultado ante situaciones problemáticas.
- Está muy atento al posible surgimiento de inconvenientes menores que podrían presentarse, elaborando diferentes alternativas para su rápida solución.
- Se comunica con sus superiores intercambiando y aportando ideas para el mejor cumplimiento de los objetivos de su área.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 282, Editorial Granica).

Orientación a resultados.

- Incorpora como propias las directivas de sus superiores y muestra un alto nivel de compromiso con lo pactado y, en general, con las estrategias de la organización. Se propone objetivos superiores a los establecidos por la organización, de manera realista y ambiciosa.
- Demuestra con actos su orientación a trabajar eficientemente, tomando la responsabilidad de las tareas y teniendo presente el impacto de sus acciones sobre los resultados esperados para su área y para la organización. Sus acciones se orientan a los resultados globales de la empresa.
- Muestra un alto grado de responsabilidad por las consecuencias de los resultados obtenidos por el grupo a su cargo, motivando a sus colaboradores a superar los objetivos propuestos.
- Establece objetivos concretos y medibles.
- Supera los obstáculos y realiza repetidos intentos por alcanzar los objetivos, manteniéndose firme en un proyecto hasta completarlo.
- Revisa periódicamente el progreso hacia las metas y sus planes, para corroborar que sigan siendo relevantes y válidos.
- Trabaja excediendo los objetivos fijados para su puesto y el grupo a su cargo, y anima, da entrenamiento, apoyo y *feedback* a los demás para que actúen de la misma forma.
- Mantiene un alto nivel de desempeño, aunque cambien sus funciones y las de su entorno.
- Mejora continuamente los procesos de trabajo.
- Genera ahorro de recursos.
- Da respuesta a situaciones complejas en contextos cambiantes, consiguiendo soluciones de alto impacto para la organización.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 178, Editorial Granica).

Liderazgo II.

- Transmite con gran claridad la visión y los objetivos de la organización.
- Genera compromiso y entusiasmo por alcanzar los objetivos de la organización.
- Mantiene informados a sus colaboradores acerca de nuevas decisiones o cambios en el plan estratégico de la organización.
- Promueve la participación de sus colaboradores en la realización de propuestas que aporten a la consecución de los objetivos.
- Se preocupa por verificar el buen desempeño de sus colaboradores y por el desarrollo y capacitación de los mismos.
- Reconoce los logros de las personas que dependen de él.
- Hace uso de herramientas para realizar el seguimiento respecto del cumplimiento de los objetivos de su grupo.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 168, Editorial Granica).

Toma de decisiones.

- Encara el proceso de toma de decisiones mediante el desarrollo sistemático de opciones viables y convenientes, que consideran las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio.
- Convince a sus colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente en el caso de cuestiones críticas para la organización.
- Establece mecanismos de selección de opciones que contemplan el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales.
- Controla el desarrollo de las opciones elegidas para asegurarse que las mismas respetan las pautas de calidad y oportunidad fijadas, tomando conciencia acerca de sus consecuencias.
- Anticipa y prevé el alcance y profundidad del impacto que sus decisiones pueden tener en el cumplimiento de la estrategia y los objetivos organizacionales.



Fuente: (ALLES Martha, “Diccionario de comportamientos La Trilogía”. 27 de septiembre del 2011, Ediciones Granica 2009. Pág. 264.)

http://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=lang_es&id=hGcff2WdPgWC&oi=fnd&pg=PA7&dq=empowerment&ots=SljtzRgT9G&sig=5kjgcn-vr9D1p8gATq9uJqnDXvU#v=onepage&q&f=false

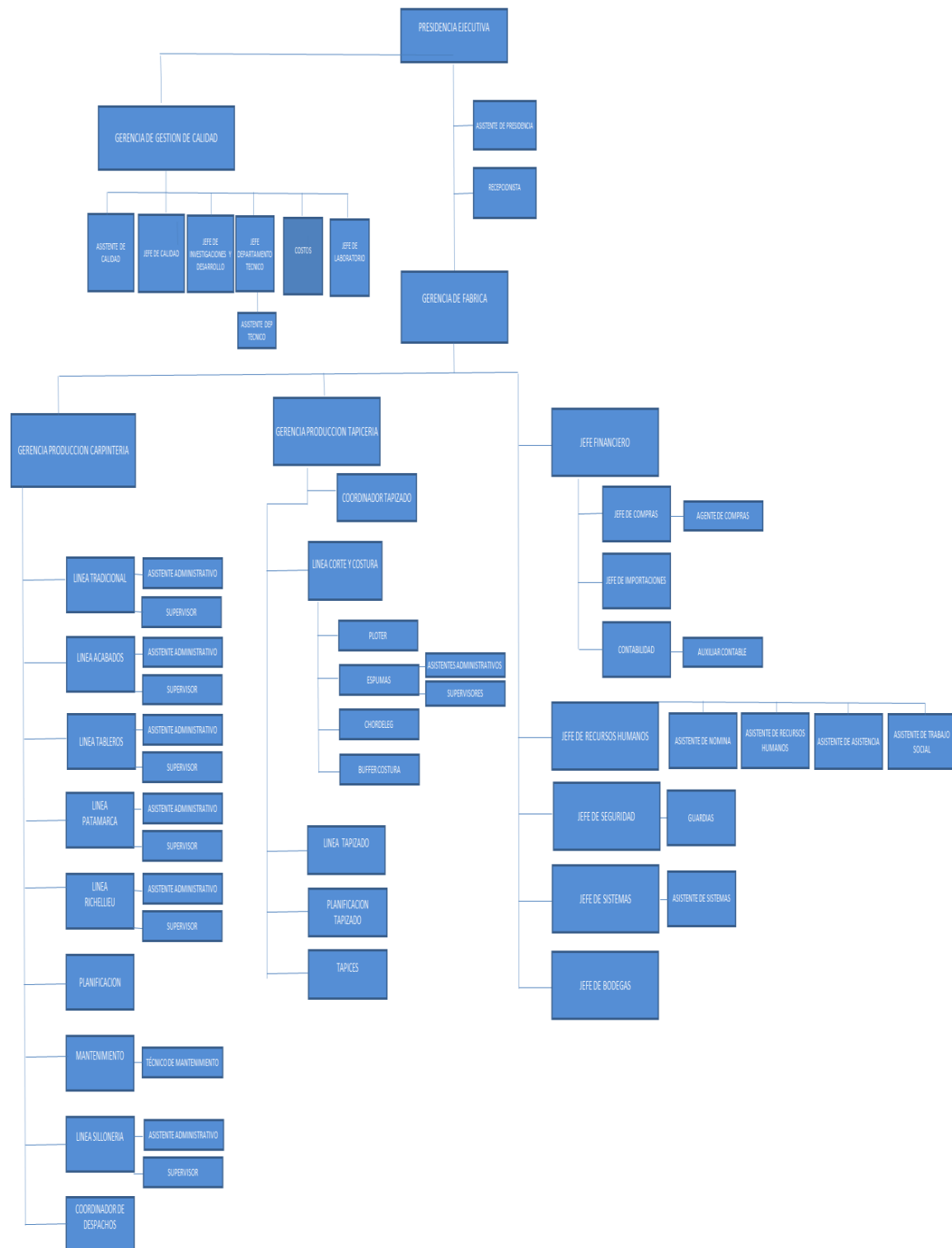
MANUAL DE CARRERA

“COORDINADOR DE DESPACHOS”

1. Normativas para el ascenso de cargo.

- A. La(s) persona(s) deben someterse a cuatro Evaluaciones de Desempeño.
- B. Cada Evaluación de Desempeño se desarrollara semestralmente.
- C. La Evaluación de Desempeño la calificara el jefe inmediato del cargo.
- D. En cada Evaluación se verificará el desarrollo de las competencias presentadas en la Matriz de Desarrollo del cargo a ascender.
- E. En la Evaluación, se debe cumplir mínimo el 75% del rango de los comportamientos de cada competencia, según el cargo a ascender.
- F. En caso de no cumplir con el puntaje ideal de la Matriz de Desarrollo, la(s) persona(s) deben someterse a cursos, emendados por Recursos Humanos. O también, el ocupante del cargo puede optar personalmente por otros cursos que no sean emendados por RRHH, y que sean afines al puesto.
- G. Al concluir las cuatro evaluaciones de rendimiento, se promediaran los resultados de las pruebas. Si la persona cumple con un mínimo 80% en las Evaluaciones de Desempeño, y un 85% de la Matriz de Desarrollo, está apto para ascender al siguiente nivel de carrera.

2. Organigrama actual



3. Ruta de ascenso.



4. Matrices de desarrollo

MATRIZ DE DESARROLLO - PLAN DE CARRERA			
JEFE DE LINEA			
Nombres y apellidos: Empresa - Sección: Fecha de calificación:			
CRITERIOS		PERFIL	CALIFICACIÓN
EDUCACIÓN.			
Título de cuarto nivel		25	
Título universitario		15	
FORMACIÓN			
afines al cargo:			
de 3 a 5 cursos aprobados		25	
de 1 a 2 cursos aprobados		15	
COMPETENCIAS	RANGO		
Iniciativa - autonomía	A	3	
Responsabilidad	A	3	
Orientación a resultados	A	4	
Liderazgo I	B	8	
Capacidad de decisión	B	7	
EXPERIENCIA			
Dos o más años		25	
Uno a dos años		20	
Menos de un año		15	
PUNTAJE OBTENIDO			
PUNTAJE MINIMO REQUERIDO			85
GERENCIA GENERAL		RECURSOS HUMANOS	

MATRIZ DE DESARROLLO - PLAN DE CARRERA			
GERENTE DE PRODUCCIÓN			
Nombres y apellidos: Empresa - Sección: Fecha de calificación:			
CRITERIOS		PERFIL	CALIFICACIÓN
EDUCACIÓN.			
Título de cuarto nivel		25	
Título universitario		15	
FORMACIÓN			
afines al cargo:			
De tres a cinco cursos aprobados		25	
De uno a dos cursos aprobados		15	
COMPETENCIAS	RANGO		
Iniciativa - autonomía	A	5	
Responsabilidad	A	5	
Orientación a resultados	A	5	
Liderazgo I	A	5	
Capacidad de decisión	A	5	
Trabajo en Equipo I	A	5	
EXPERIENCIA			
Dos o más años		25	
Uno a dos años		20	
Menos de un año		15	
PUNTAJE OBTENIDO			
PUNTAJE MINIMO REQUERIDO			85
GERENCIA GENERAL		RECURSOS HUMANOS	

MATRIZ DE DESARROLLO - PLAN DE CARRERA			
GERENTE DE LA FABRICA			
Nombres y apellidos: Empresa - Sección: Fecha de calificación:			
CRITERIOS		PERFIL	CALIFICACIÓN
EDUCACIÓN.			
Título de cuarto nivel		25	
Título universitario		15	
FORMACIÓN			
afines al cargo:			
de 3 a 5 cursos aprobados		25	
de 1 a 2 cursos aprobados		15	
COMPETENCIAS	RANGO		
Iniciativa - autonomía	A	3	
Responsabilidad	A	3	
Orientación a resultados	A	4	
Liderazgo II	B	8	
Capacidad de decisión	A	7	
EXPERIENCIA			
Dos o más años		25	
Uno a dos años		20	
Menos de un año		15	
PUNTAJE OBTENIDO			
PUNTAJE MINIMO REQUERIDO			85
_____ GERENCIA GENERAL _____ RECURSOS HUMANOS			

5. Comportamientos para evaluación de rendimiento.

MANUAL DE COMPORTAMIENTOS

ASCENSO AL CARGO “JEFE DE LINEA”

Iniciativa y autonomía.

- Se fija altos objetivos que siempre cumple, autoexigiéndose plazos y mejorando la calidad del trabajo o proyecto asignado.
- Modifica con buena predisposición la organización de sus tiempos para cumplir con las tareas encargadas.
- Prefiere organizar, en primer lugar, sus tareas, y luego distribuir el tiempo libre que pueda quedarle para dedicarse a otras actividades.
- Muestra amplia disponibilidad ante el objetivo propuesto.
- Antepone el trabajo a las actividades personales, aun sin que se le pida, y evalúa atinadamente las ocasiones en que se requiere de su esfuerzo extra.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 272, Editorial Granica).

Responsabilidad.

- En su desempeño diario actúa atinadamente, en tiempo y forma, frente a las vicisitudes cotidianas de su tarea, evitando demoras y agravamientos de los problemas.
- Propone a su equipo diversos modos de acción, con definición y profesionalismo, cuando se presentan pequeños desvíos en lo que debería ser el curso normal de la jornada.
- Es creativo en el aporte de soluciones a problemas que entorpecen su tarea cotidiana, siendo prudente respecto de las decisiones que toma y las que sugiere a sus pares.
- Lidera su grupo de trabajo, siendo referente como generador de soluciones inmediatas, por lo cual es consultado ante situaciones problemáticas.
- Está muy atento al posible surgimiento de inconvenientes menores que podrían presentarse, elaborando diferentes alternativas para su rápida solución.
- Se comunica con sus superiores intercambiando y aportando ideas para el mejor cumplimiento de los objetivos de su área.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 282, Editorial Granica).

Orientación a resultados.

- Incorpora como propias las directivas de sus superiores y muestra un alto nivel de compromiso con lo pactado y, en general, con las estrategias de la organización. Se propone objetivos superiores a los establecidos por la organización, de manera realista y ambiciosa.
- Demuestra con actos su orientación a trabajar eficientemente, tomando la responsabilidad de las tareas y teniendo presente el impacto de sus acciones sobre los resultados esperados para su área y para la organización. Sus acciones se orientan a los resultados globales de la empresa.
- Muestra un alto grado de responsabilidad por las consecuencias de los resultados obtenidos por el grupo a su cargo, motivando a sus colaboradores a superar los objetivos propuestos.
- Establece objetivos concretos y medibles.
- Supera los obstáculos y realiza repetidos intentos por alcanzar los objetivos, manteniéndose firme en un proyecto hasta completarlo.
- Revisa periódicamente el progreso hacia las metas y sus planes, para corroborar que sigan siendo relevantes y válidos.
- Trabaja excediendo los objetivos fijados para su puesto y el grupo a su cargo, y anima, da entrenamiento, apoyo y *feedback* a los demás para que actúen de la misma forma.
- Mantiene un alto nivel de desempeño, aunque cambien sus funciones y las de su entorno.
- Mejora continuamente los procesos de trabajo.
- Genera ahorro de recursos.
- Da respuesta a situaciones complejas en contextos cambiantes, consiguiendo soluciones de alto impacto para la organización.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 178, Editorial Granica).

Liderazgo I.

- Define un estado futuro deseado en función de la visión de la organización, y establece los objetivos del grupo.
- Se asegura que los colaboradores estén informados sobre la marcha de la empresa y los resultados del área.
- Escucha a los otros y es escuchado.
- Obtiene el compromiso de sus colaboradores.
- Da *feedback* periódicamente a su gente, y hace el seguimiento del cumplimiento de sus objetivos.
- Se preocupa por el desarrollo de sus colaboradores y toma decisiones concretas al respecto, planeando y proponiendo acciones de desarrollo y capacitación adecuadas.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 166, Editorial Granica).

Toma de decisiones.

- Toma decisiones mediante el desarrollo de opciones viables y convenientes, que consideren las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio.
- Genera opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente en el caso de cuestiones críticas o sensibles para la organización.
- Aplica y promueve el mecanismo de selección de opciones establecido, para obtener el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales.
- Ejecuta y supervisa las opciones elegidas con calidad y oportunidad.
- Resuelve en tiempo y forma problemas de gran relevancia para su área, gracias a la gran ejecutividad que demuestra al determinar las acciones a seguir.



Fuente:(ALLES Martha, “Diccionario de comportamientos La Trilogía”. 27 de septiembre del 2011, Ediciones Granica 2009. Pág. 264.)

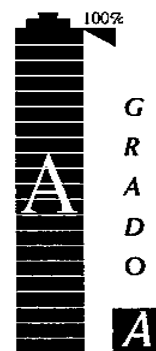
http://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=lang_es&id=hGcff2WdPgWC&oi=fnd&pg=PA7&dq=empowerment&ots=SljtzRgT9G&sig=5kjcn-vr9D1p8gATq9uJqnDXvU#v=onepage&q&f=false

MANUAL DE COMPORTAMIENTOS

ASCENSO AL CARGO “GERENTE DE PRODUCCIÓN”

Iniciativa y autonomía.

- Se fija altos objetivos que siempre cumple, autoexigiéndose plazos y mejorando la calidad del trabajo o proyecto asignado.
- Modifica con buena predisposición la organización de sus tiempos para cumplir con las tareas encargadas.
- Prefiere organizar, en primer lugar, sus tareas, y luego distribuir el tiempo libre que pueda quedarle para dedicarse a otras actividades.
- Muestra amplia disponibilidad ante el objetivo propuesto.
- Antepone el trabajo a las actividades personales, aun sin que se le pida, y evalúa atinadamente las ocasiones en que se requiere de su esfuerzo extra.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 272, Editorial Granica).

Responsabilidad.

- En su desempeño diario actúa atinadamente, en tiempo y forma, frente a las vicisitudes cotidianas de su tarea, evitando demoras y agravamientos de los problemas.
- Propone a su equipo diversos modos de acción, con definición y profesionalismo, cuando se presentan pequeños desvíos en lo que debería ser el curso normal de la jornada.
- Es creativo en el aporte de soluciones a problemas que entorpecen su tarea cotidiana, siendo prudente respecto de las decisiones que toma y las que sugiere a sus pares.
- Lidera su grupo de trabajo, siendo referente como generador de soluciones inmediatas, por lo cual es consultado ante situaciones problemáticas.
- Está muy atento al posible surgimiento de inconvenientes menores que podrían presentarse, elaborando diferentes alternativas para su rápida solución.
- Se comunica con sus superiores intercambiando y aportando ideas para el mejor cumplimiento de los objetivos de su área.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 282, Editorial Granica).

Orientación a resultados.

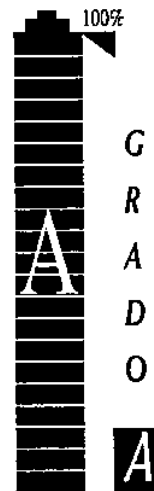
- Incorpora como propias las directivas de sus superiores y muestra un alto nivel de compromiso con lo pactado y, en general, con las estrategias de la organización. Se propone objetivos superiores a los establecidos por la organización, de manera realista y ambiciosa.
- Demuestra con actos su orientación a trabajar eficientemente, tomando la responsabilidad de las tareas y teniendo presente el impacto de sus acciones sobre los resultados esperados para su área y para la organización. Sus acciones se orientan a los resultados globales de la empresa.
- Muestra un alto grado de responsabilidad por las consecuencias de los resultados obtenidos por el grupo a su cargo, motivando a sus colaboradores a superar los objetivos propuestos.
- Establece objetivos concretos y medibles.
- Supera los obstáculos y realiza repetidos intentos por alcanzar los objetivos, manteniéndose firme en un proyecto hasta completarlo.
- Revisa periódicamente el progreso hacia las metas y sus planes, para corroborar que sigan siendo relevantes y válidos.
- Trabaja excediendo los objetivos fijados para su puesto y el grupo a su cargo, y anima, da entrenamiento, apoyo y *feedback* a los demás para que actúen de la misma forma.
- Mantiene un alto nivel de desempeño, aunque cambien sus funciones y las de su entorno.
- Mejora continuamente los procesos de trabajo.
- Genera ahorro de recursos.
- Da respuesta a situaciones complejas en contextos cambiantes, consiguiendo soluciones de alto impacto para la organización.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 178, Editorial Granica).

Liderazgo I.

- Tiene una amplia visión estratégica y comunica el rumbo, la misión y los valores de la organización a todo el equipo y de manera clara, definiendo un estado futuro deseado.
- Establece claramente las directivas y los objetivos del grupo.
- Obtiene el compromiso de todos respecto de la misión y los valores.
- Hace uso de su autoridad en forma justa y equitativa.
- Logra motivar y establecer un clima de confianza en el grupo, generando un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso.
- Favorece la participación, tomando en cuenta los diferentes puntos de vista en la toma de decisiones y dando *empowerment*.
- Prevé las oportunidades a largo plazo y se anticipa a diferentes escenarios.
- Invierte en el desarrollo de sus colaboradores para ayudarles a satisfacer demandas actuales o potenciales de la organización.
- Reconoce a los empleados con potencial, creando para ellos oportunidades dentro y fuera de su especialización.
- Realiza un apropiado seguimiento de las tareas, brindando *feedback* a sus colaboradores.
- Es un modelo para su gente, por su valores, compromiso y eficiencia.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 166, Editorial Granica).

Trabajo en equipo I.

- Valora y promueve el trabajo en equipo, y aprovecha las ventajas y beneficios del mismo para la consecución de los objetivos de la organización.
- Pone los objetivos de la organización por sobre los particulares.
- Participa activamente en la facilitación y consecución de los objetivos grupales.
- Escucha, respeta y valora las ideas y propuestas de sus pares y colaboradores.
- Estimula y motiva a los demás a alcanzar los objetivos generales y a obtener resultados de valor agregado para la organización.
- Toma los objetivos de la organización como propios, y con su ejemplo genera compromiso en los demás miembros del equipo.
- Facilita información relevante y comparte los resultados de sus trabajos con otras áreas o departamentos, colaborando notoriamente, además, en la resolución de problemas de otros sectores de la organización.
- Tiene una alta orientación al cliente interno y realiza acciones para procurar su satisfacción.
- Hace aportes que impactan notoriamente en el logro de los resultados grupales.
- Motiva al grupo a integrar sus ideas y a llegar a consensos.
- Capta la atención de sus compañeros y logra su aceptación; tiene habilidades para comunicar y exponer sus ideas, persuadiendo a los demás con argumentos coherentes.
- Cumple con los compromisos pactados con el equipo, en tiempo y forma.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS.*

Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 198, Editorial Granica).

Toma de decisiones.

- Encara el proceso de toma de decisiones mediante el desarrollo sistemático de opciones viables y convenientes, que consideran las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio.
- Convince a sus colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente en el caso de cuestiones críticas para la organización.
- Establece mecanismos de selección de opciones que contemplan el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales.
- Controla el desarrollo de las opciones elegidas para asegurarse que las mismas respetan las pautas de calidad y oportunidad fijadas, tomando conciencia acerca de sus consecuencias.
- Anticipa y prevé el alcance y profundidad del impacto que sus decisiones pueden tener en el cumplimiento de la estrategia y los objetivos organizacionales.



Fuente: (ALLES Martha, “Diccionario de comportamientos La Trilogía”. 27 de septiembre del 2011, Ediciones Granica 2009. Pág. 264.)

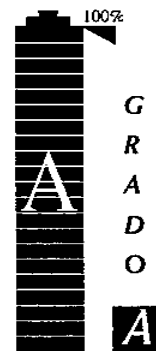
http://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=lang_es&id=hGcff2WdPgWC&oi=fnd&pg=PA7&dq=empowerment&ots=SljtzRgT9G&sig=5kjqcn-vr9D1p8gATq9uJqnDXvU#v=onepage&q&f=false

MANUAL DE COMPORTAMIENTOS

ASCENSO AL CARGO “GERENTE DE LA FÁBRICA”

Iniciativa y autonomía.

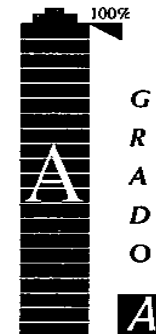
- Se fija altos objetivos que siempre cumple, autoexigiéndose plazos y mejorando la calidad del trabajo o proyecto asignado.
- Modifica con buena predisposición la organización de sus tiempos para cumplir con las tareas encargadas.
- Prefiere organizar, en primer lugar, sus tareas, y luego distribuir el tiempo libre que pueda quedarle para dedicarse a otras actividades.
- Muestra amplia disponibilidad ante el objetivo propuesto.
- Antepone el trabajo a las actividades personales, aun sin que se le pida, y evalúa atinadamente las ocasiones en que se requiere de su esfuerzo extra.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 272, Editorial Granica).

Responsabilidad.

- En su desempeño diario actúa atinadamente, en tiempo y forma, frente a las vicisitudes cotidianas de su tarea, evitando demoras y agravamientos de los problemas.
- Propone a su equipo diversos modos de acción, con definición y profesionalismo, cuando se presentan pequeños desvíos en lo que debería ser el curso normal de la jornada.
- Es creativo en el aporte de soluciones a problemas que entorpecen su tarea cotidiana, siendo prudente respecto de las decisiones que toma y las que sugiere a sus pares.
- Lidera su grupo de trabajo, siendo referente como generador de soluciones inmediatas, por lo cual es consultado ante situaciones problemáticas.
- Está muy atento al posible surgimiento de inconvenientes menores que podrían presentarse, elaborando diferentes alternativas para su rápida solución.
- Se comunica con sus superiores intercambiando y aportando ideas para el mejor cumplimiento de los objetivos de su área.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 282, Editorial Granica).

Orientación a resultados.

- Incorpora como propias las directivas de sus superiores y muestra un alto nivel de compromiso con lo pactado y, en general, con las estrategias de la organización. Se propone objetivos superiores a los establecidos por la organización, de manera realista y ambiciosa.
- Demuestra con actos su orientación a trabajar eficientemente, tomando la responsabilidad de las tareas y teniendo presente el impacto de sus acciones sobre los resultados esperados para su área y para la organización. Sus acciones se orientan a los resultados globales de la empresa.
- Muestra un alto grado de responsabilidad por las consecuencias de los resultados obtenidos por el grupo a su cargo, motivando a sus colaboradores a superar los objetivos propuestos.
- Establece objetivos concretos y medibles.
- Supera los obstáculos y realiza repetidos intentos por alcanzar los objetivos, manteniéndose firme en un proyecto hasta completarlo.
- Revisa periódicamente el progreso hacia las metas y sus planes, para corroborar que sigan siendo relevantes y válidos.
- Trabaja excediendo los objetivos fijados para su puesto y el grupo a su cargo, y anima, da entrenamiento, apoyo y *feedback* a los demás para que actúen de la misma forma.
- Mantiene un alto nivel de desempeño, aunque cambien sus funciones y las de su entorno.
- Mejora continuamente los procesos de trabajo.
- Genera ahorro de recursos.
- Da respuesta a situaciones complejas en contextos cambiantes, consiguiendo soluciones de alto impacto para la organización.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 178, Editorial Granica).

Liderazgo II.

- Transmite con gran claridad la visión y los objetivos de la organización.
- Genera compromiso y entusiasmo por alcanzar los objetivos de la organización.
- Mantiene informados a sus colaboradores acerca de nuevas decisiones o cambios en el plan estratégico de la organización.
- Promueve la participación de sus colaboradores en la realización de propuestas que aporten a la consecución de los objetivos.
- Se preocupa por verificar el buen desempeño de sus colaboradores y por el desarrollo y capacitación de los mismos.
- Reconoce los logros de las personas que dependen de él.
- Hace uso de herramientas para realizar el seguimiento respecto del cumplimiento de los objetivos de su grupo.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 168, Editorial Granica).

Toma de decisiones.

- Encara el proceso de toma de decisiones mediante el desarrollo sistemático de opciones viables y convenientes, que consideran las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio.
- Convince a sus colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente en el caso de cuestiones críticas para la organización.
- Establece mecanismos de selección de opciones que contemplan el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales.
- Controla el desarrollo de las opciones elegidas para asegurarse que las mismas respetan las pautas de calidad y oportunidad fijadas, tomando conciencia acerca de sus consecuencias.
- Anticipa y prevé el alcance y profundidad del impacto que sus decisiones pueden tener en el cumplimiento de la estrategia y los objetivos organizacionales.



Fuente: (ALLES Martha, “Diccionario de comportamientos La Trilogía”. 27 de septiembre del 2011, Ediciones Granica 2009. Pág. 264.)

http://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=lang_es&id=hGcff2WdPgWC&oi=fnd&pg=PA7&dq=empowerment&ots=SljtzRgT9G&sig=5kjqcn-vr9D1p8gATq9uJqnDXvU#v=onepage&q&f=false

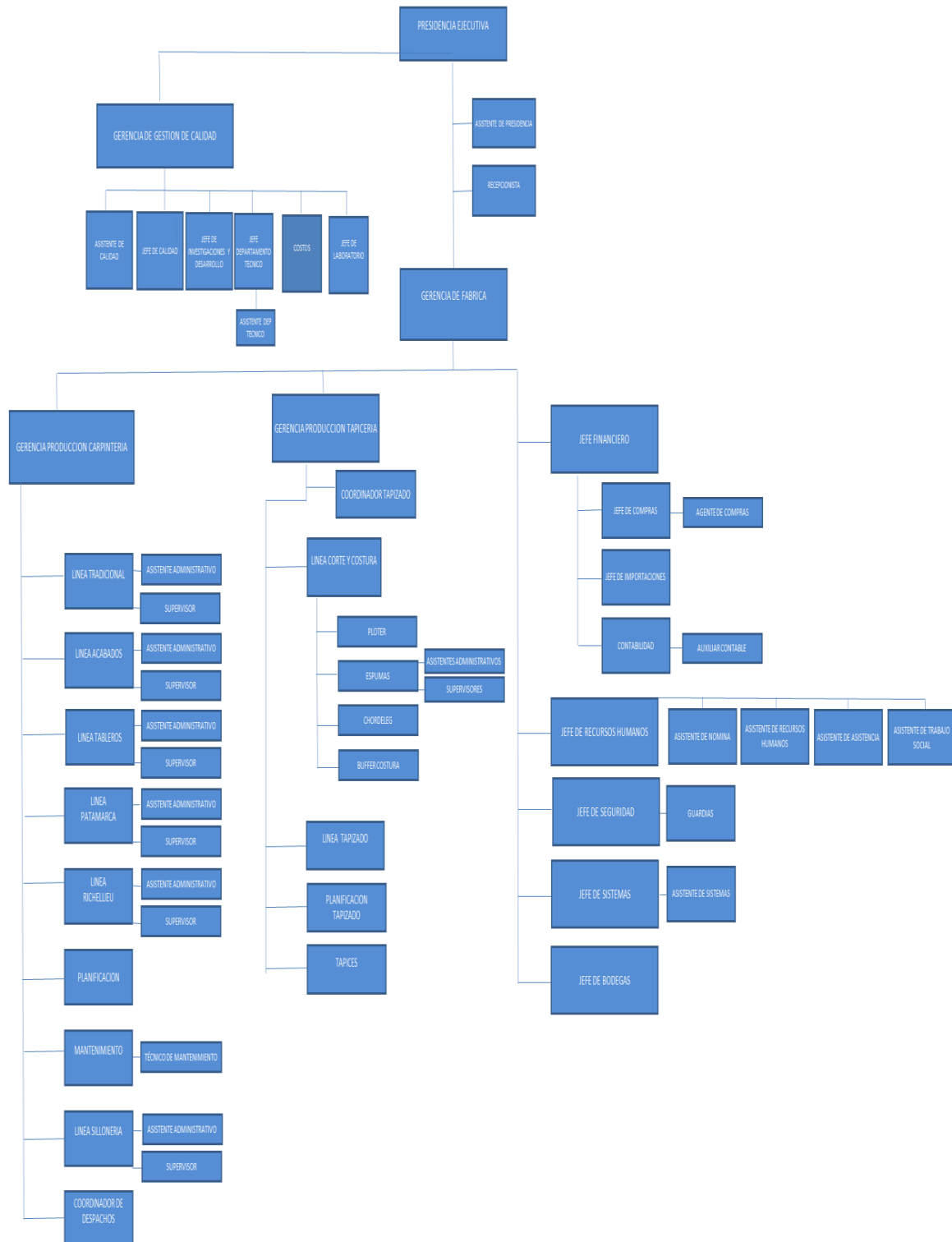
MANUAL DE CARRERA

“GERENCIA DE GESTION DE CALIDAD”

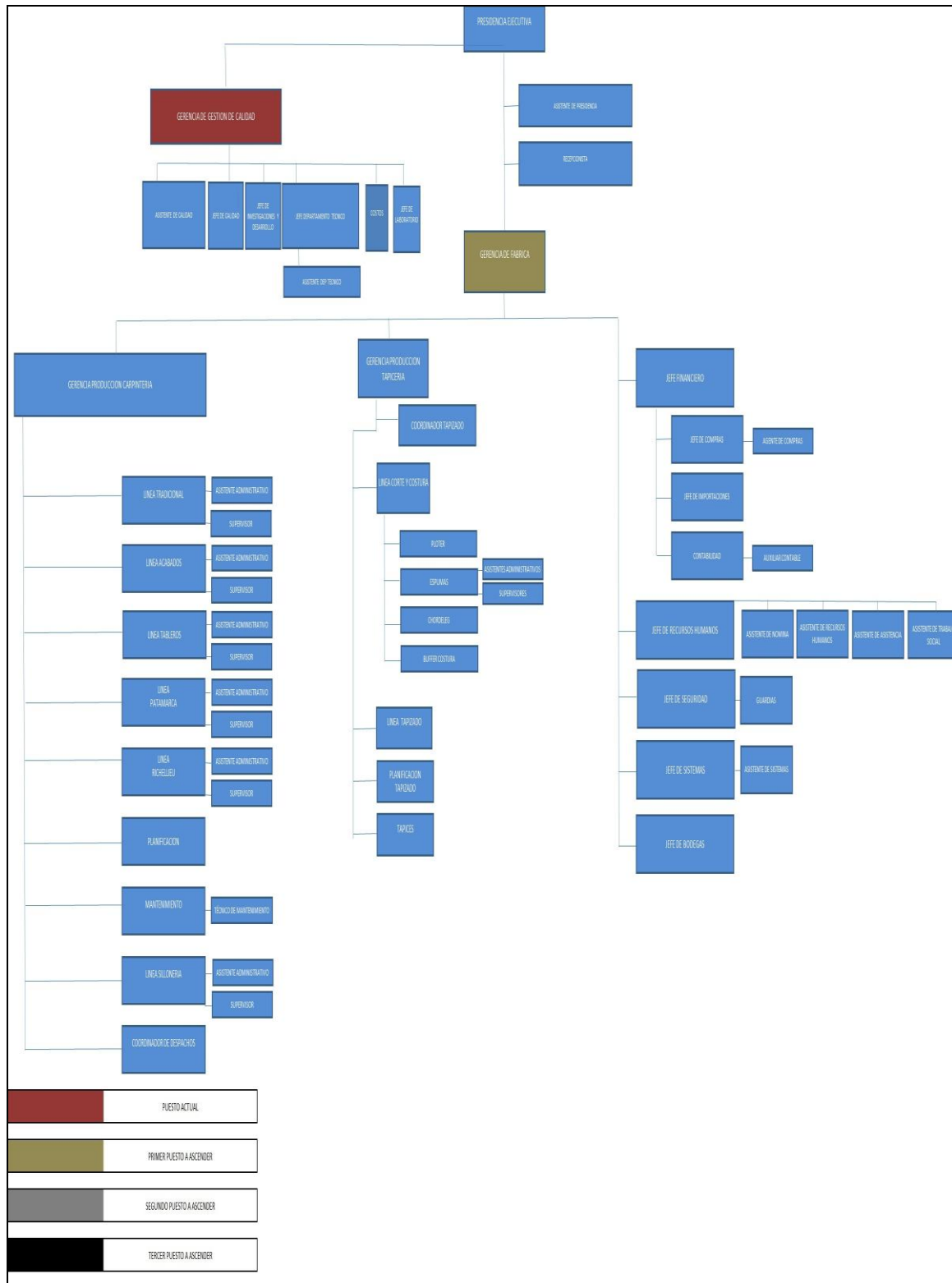
1. Normativas para el ascenso de cargo.

- A. La(s) persona(s) deben someterse a cuatro Evaluaciones de Desempeño.
- B. Cada Evaluación de Desempeño se desarrollara semestralmente.
- C. La Evaluación de Desempeño la calificara el jefe inmediato del cargo.
- D. En cada Evaluación se verificará el desarrollo de las competencias presentadas en la Matriz de Desarrollo del cargo a ascender.
- E. En la Evaluación, se debe cumplir mínimo el 75% del rango de los comportamientos de cada competencia, según el cargo a ascender.
- F. En caso de no cumplir con el puntaje ideal de la Matriz de Desarrollo, la(s) persona(s) deben someterse a cursos, emendados por Recursos Humanos. O también, el ocupante del cargo puede optar personalmente por otros cursos que no sean emendados por RRHH, y que sean afines al puesto.
- G. Al concluir las cuatro evaluaciones de rendimiento, se promediaran los resultados de las pruebas. Si la persona cumple con un mínimo 80% en las Evaluaciones de Desempeño, y un 85% de la Matriz de Desarrollo, está apto para ascender al siguiente nivel de carrera.

2. Organigrama actual



3. Ruta de ascenso.



4. Matrices de desarrollo

MATRIZ DE DESARROLLO - PLAN DE CARRERA			
GERENTE DE LA FABRICA			
Nombres y apellidos: Empresa - Sección: Fecha de calificación:			
CRITERIOS		PERFIL	CALIFICACIÓN
EDUCACIÓN.			
Título de cuarto nivel		25	
Título universitario		15	
FORMACIÓN			
afines al cargo:			
de 3 a 5 cursos aprobados		25	
de 1 a 2 cursos aprobados		15	
COMPETENCIAS	RANGO		
Iniciativa - autonomia	A	3	
Responsabilidad	A	3	
Orientacion a resultados	A	4	
Liderazgo II	B	8	
Capacidad de desición	A	7	
EXPERIENCIA			
Dos o más años		25	
Uno a dos años		20	
Menos de un año		15	
PUNTAJE OBTENIDO			
PUNTAJE MINIMO REQUERIDO			85
GERENCIA GENERAL		RECURSOS HUMANOS	

5. Comportamientos para evaluación de rendimiento.

MANUAL DE COMPORTAMIENTOS

ASCENSO AL CARGO “GERENTE DE LA FÁBRICA”

Iniciativa y autonomía.

- Se fija altos objetivos que siempre cumple, autoexigiéndose plazos y mejorando la calidad del trabajo o proyecto asignado.
- Modifica con buena predisposición la organización de sus tiempos para cumplir con las tareas encargadas.
- Prefiere organizar, en primer lugar, sus tareas, y luego distribuir el tiempo libre que pueda quedarle para dedicarse a otras actividades.
- Muestra amplia disponibilidad ante el objetivo propuesto.
- Antepone el trabajo a las actividades personales, aun sin que se le pida, y evalúa atinadamente las ocasiones en que se requiere de su esfuerzo extra.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 272, Editorial Granica).

Responsabilidad.

- En su desempeño diario actúa atinadamente, en tiempo y forma, frente a las vicisitudes cotidianas de su tarea, evitando demoras y agravamientos de los problemas.
- Propone a su equipo diversos modos de acción, con definición y profesionalismo, cuando se presentan pequeños desvíos en lo que debería ser el curso normal de la jornada.
- Es creativo en el aporte de soluciones a problemas que entorpecen su tarea cotidiana, siendo prudente respecto de las decisiones que toma y las que sugiere a sus pares.
- Lidera su grupo de trabajo, siendo referente como generador de soluciones inmediatas, por lo cual es consultado ante situaciones problemáticas.
- Está muy atento al posible surgimiento de inconvenientes menores que podrían presentarse, elaborando diferentes alternativas para su rápida solución.
- Se comunica con sus superiores intercambiando y aportando ideas para el mejor cumplimiento de los objetivos de su área.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 282, Editorial Granica).

Orientación a resultados.

- Incorpora como propias las directivas de sus superiores y muestra un alto nivel de compromiso con lo pactado y, en general, con las estrategias de la organización. Se propone objetivos superiores a los establecidos por la organización, de manera realista y ambiciosa.
- Demuestra con actos su orientación a trabajar eficientemente, tomando la responsabilidad de las tareas y teniendo presente el impacto de sus acciones sobre los resultados esperados para su área y para la organización. Sus acciones se orientan a los resultados globales de la empresa.
- Muestra un alto grado de responsabilidad por las consecuencias de los resultados obtenidos por el grupo a su cargo, motivando a sus colaboradores a superar los objetivos propuestos.
- Establece objetivos concretos y medibles.
- Supera los obstáculos y realiza repetidos intentos por alcanzar los objetivos, manteniéndose firme en un proyecto hasta completarlo.
- Revisa periódicamente el progreso hacia las metas y sus planes, para corroborar que sigan siendo relevantes y válidos.
- Trabaja excediendo los objetivos fijados para su puesto y el grupo a su cargo, y anima, da entrenamiento, apoyo y *feedback* a los demás para que actúen de la misma forma.
- Mantiene un alto nivel de desempeño, aunque cambien sus funciones y las de su entorno.
- Mejora continuamente los procesos de trabajo.
- Genera ahorro de recursos.
- Da respuesta a situaciones complejas en contextos cambiantes, consiguiendo soluciones de alto impacto para la organización.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 178, Editorial Granica).

Liderazgo II.

- Transmite con gran claridad la visión y los objetivos de la organización.
- Genera compromiso y entusiasmo por alcanzar los objetivos de la organización.
- Mantiene informados a sus colaboradores acerca de nuevas decisiones o cambios en el plan estratégico de la organización.
- Promueve la participación de sus colaboradores en la realización de propuestas que aporten a la consecución de los objetivos.
- Se preocupa por verificar el buen desempeño de sus colaboradores y por el desarrollo y capacitación de los mismos.
- Reconoce los logros de las personas que dependen de él.
- Hace uso de herramientas para realizar el seguimiento respecto del cumplimiento de los objetivos de su grupo.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 168, Editorial Granica).

Toma de decisiones.

- Encara el proceso de toma de decisiones mediante el desarrollo sistemático de opciones viables y convenientes, que consideran las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio.
- Convince a sus colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente en el caso de cuestiones críticas para la organización.
- Establece mecanismos de selección de opciones que contemplan el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales.
- Controla el desarrollo de las opciones elegidas para asegurarse que las mismas respetan las pautas de calidad y oportunidad fijadas, tomando conciencia acerca de sus consecuencias.
- Anticipa y prevé el alcance y profundidad del impacto que sus decisiones pueden tener en el cumplimiento de la estrategia y los objetivos organizacionales.



Fuente:(ALLES Martha, “Diccionario de comportamientos La Trilogía”. 27 de septiembre del 2011, Ediciones Granica 2009. Pág. 264.)

http://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=lang_es&id=hGcff2WdPgWC&oi=fnd&pg=PA7&dq=empowerment&ots=SljtzRgT9G&sig=5kjqcn-vr9D1p8gATq9uJqnDXvU#v=onepage&q&f=false

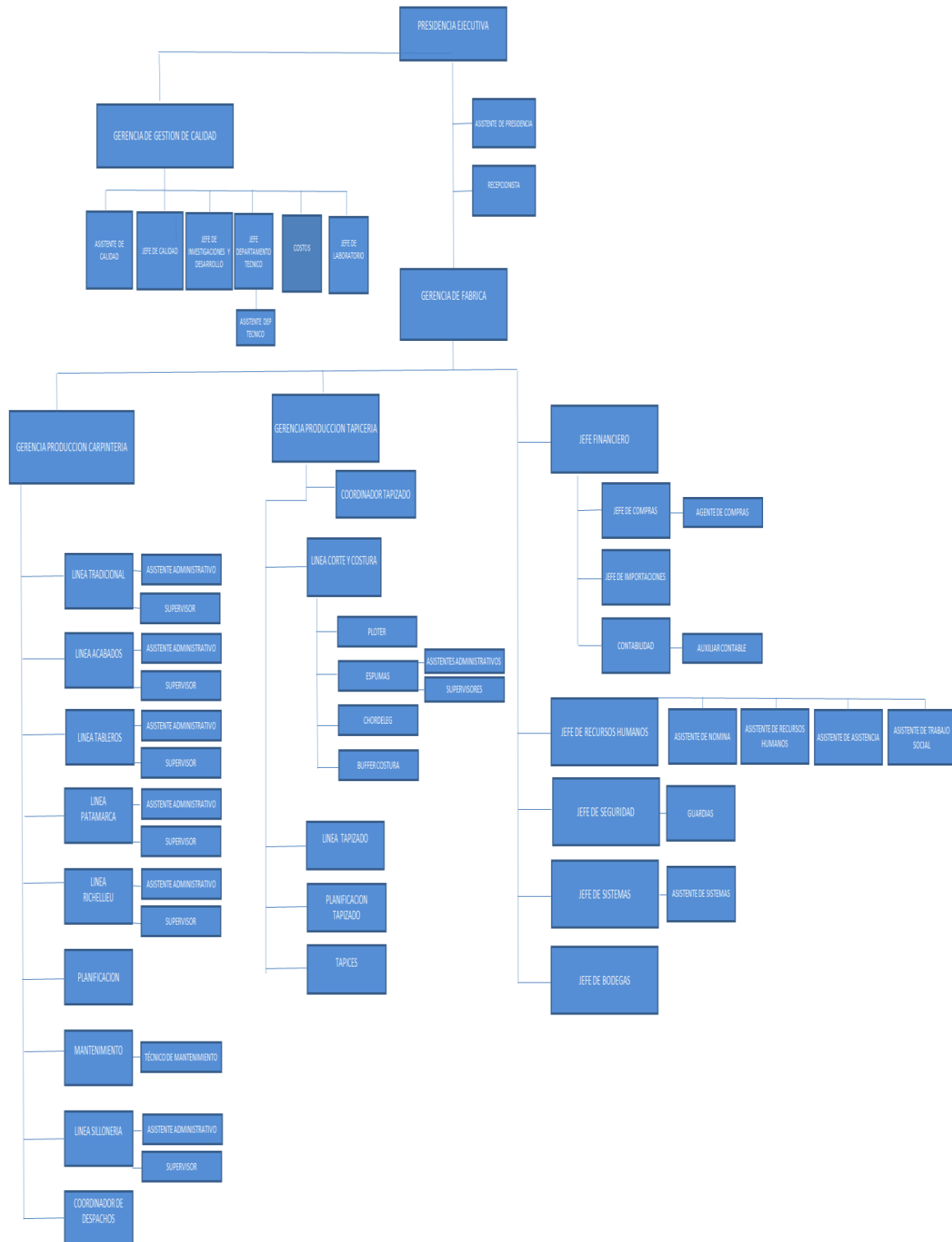
MANUAL DE CARRERA

“GERENTE DE PRODUCCIÓN”

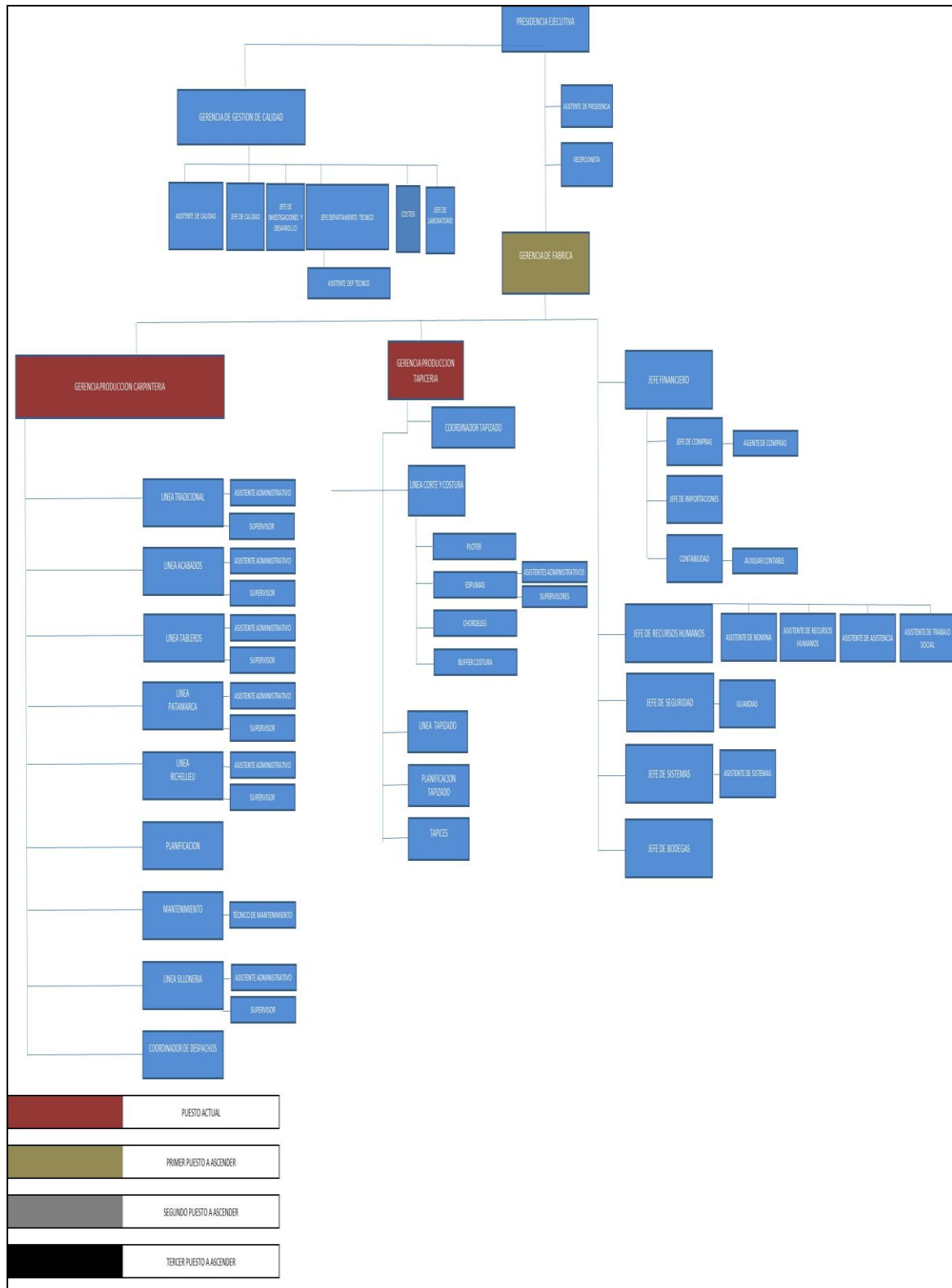
1. Normativas para el ascenso de cargo.

- A. La(s) persona(s) deben someterse a cuatro Evaluaciones de Desempeño.
- B. Cada Evaluación de Desempeño se desarrollara semestralmente.
- C. La Evaluación de Desempeño la calificara el jefe inmediato del cargo.
- D. En cada Evaluación se verificará el desarrollo de las competencias presentadas en la Matriz de Desarrollo del cargo a ascender.
- E. En la Evaluación, se debe cumplir mínimo el 75% del rango de los comportamientos de cada competencia, según el cargo a ascender.
- F. En caso de no cumplir con el puntaje ideal de la Matriz de Desarrollo, la(s) persona(s) deben someterse a cursos, emendados por Recursos Humanos. O también, el ocupante del cargo puede optar personalmente por otros cursos que no sean emendados por RRHH, y que sean afines al puesto.
- G. Al concluir las cuatro evaluaciones de rendimiento, se promediaran los resultados de las pruebas. Si la persona cumple con un mínimo 80% en las Evaluaciones de Desempeño, y un 85% de la Matriz de Desarrollo, está apto para ascender al siguiente nivel de carrera.

2. Organigrama actual



3. Ruta de ascenso.



4. Matrices de desarrollo

MATRIZ DE DESARROLLO - PLAN DE CARRERA			
GERENTE DE LA FABRICA			
Nombres y apellidos: Empresa - Sección: Fecha de calificación:			
CRITERIOS		PERFIL	CALIFICACIÓN
EDUCACIÓN.			
Título de cuarto nivel		25	
Título universitario		15	
FORMACIÓN			
afines al cargo:			
de 3 a 5 cursos aprobados		25	
de 1 a 2 cursos aprobados		15	
COMPETENCIAS	RANGO		
Iniciativa - autonomia	A	3	
Responsabilidad	A	3	
Orientacion a resultados	A	4	
Liderazgo II	B	8	
Capacidad de desición	A	7	
EXPERIENCIA			
Dos o más años		25	
Uno a dos años		20	
Menos de un año		15	
PUN TAJE OBTENIDO			
PUNTAJE MINIMO REQUERIDO			85
_____ GERENCIA GENERAL _____ RECURSOS HUMANOS			

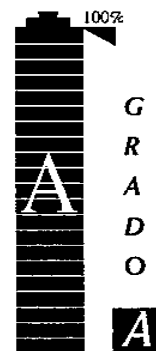
5. Comportamientos para evaluación de rendimiento.

MANUAL DE COMPORTAMIENTOS

ASCENSO AL CARGO “GERENTE DE LA FÁBRICA”

Iniciativa y autonomía.

- Se fija altos objetivos que siempre cumple, autoexigiéndose plazos y mejorando la calidad del trabajo o proyecto asignado.
- Modifica con buena predisposición la organización de sus tiempos para cumplir con las tareas encargadas.
- Prefiere organizar, en primer lugar, sus tareas, y luego distribuir el tiempo libre que pueda quedarle para dedicarse a otras actividades.
- Muestra amplia disponibilidad ante el objetivo propuesto.
- Antepone el trabajo a las actividades personales, aun sin que se le pida, y evalúa atinadamente las ocasiones en que se requiere de su esfuerzo extra.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 272, Editorial Granica).

Responsabilidad.

- En su desempeño diario actúa atinadamente, en tiempo y forma, frente a las vicisitudes cotidianas de su tarea, evitando demoras y agravamientos de los problemas.
- Propone a su equipo diversos modos de acción, con definición y profesionalismo, cuando se presentan pequeños desvíos en lo que debería ser el curso normal de la jornada.
- Es creativo en el aporte de soluciones a problemas que entorpecen su tarea cotidiana, siendo prudente respecto de las decisiones que toma y las que sugiere a sus pares.
- Lidera su grupo de trabajo, siendo referente como generador de soluciones inmediatas, por lo cual es consultado ante situaciones problemáticas.
- Está muy atento al posible surgimiento de inconvenientes menores que podrían presentarse, elaborando diferentes alternativas para su rápida solución.
- Se comunica con sus superiores intercambiando y aportando ideas para el mejor cumplimiento de los objetivos de su área.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 282, Editorial Granica).

Orientación a resultados.

- Incorpora como propias las directivas de sus superiores y muestra un alto nivel de compromiso con lo pactado y, en general, con las estrategias de la organización. Se propone objetivos superiores a los establecidos por la organización, de manera realista y ambiciosa.
- Demuestra con actos su orientación a trabajar eficientemente, tomando la responsabilidad de las tareas y teniendo presente el impacto de sus acciones sobre los resultados esperados para su área y para la organización. Sus acciones se orientan a los resultados globales de la empresa.
- Muestra un alto grado de responsabilidad por las consecuencias de los resultados obtenidos por el grupo a su cargo, motivando a sus colaboradores a superar los objetivos propuestos.
- Establece objetivos concretos y medibles.
- Supera los obstáculos y realiza repetidos intentos por alcanzar los objetivos, manteniéndose firme en un proyecto hasta completarlo.
- Revisa periódicamente el progreso hacia las metas y sus planes, para corroborar que sigan siendo relevantes y válidos.
- Trabaja excediendo los objetivos fijados para su puesto y el grupo a su cargo, y anima, da entrenamiento, apoyo y *feedback* a los demás para que actúen de la misma forma.
- Mantiene un alto nivel de desempeño, aunque cambien sus funciones y las de su entorno.
- Mejora continuamente los procesos de trabajo.
- Genera ahorro de recursos.
- Da respuesta a situaciones complejas en contextos cambiantes, consiguiendo soluciones de alto impacto para la organización.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 178, Editorial Granica).

Liderazgo II.

- Transmite con gran claridad la visión y los objetivos de la organización.
- Genera compromiso y entusiasmo por alcanzar los objetivos de la organización.
- Mantiene informados a sus colaboradores acerca de nuevas decisiones o cambios en el plan estratégico de la organización.
- Promueve la participación de sus colaboradores en la realización de propuestas que aporten a la consecución de los objetivos.
- Se preocupa por verificar el buen desempeño de sus colaboradores y por el desarrollo y capacitación de los mismos.
- Reconoce los logros de las personas que dependen de él.
- Hace uso de herramientas para realizar el seguimiento respecto del cumplimiento de los objetivos de su grupo.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 168, Editorial Granica).

Toma de decisiones.

- Encara el proceso de toma de decisiones mediante el desarrollo sistemático de opciones viables y convenientes, que consideran las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio.
- Convince a sus colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente en el caso de cuestiones críticas para la organización.
- Establece mecanismos de selección de opciones que contemplan el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales.
- Controla el desarrollo de las opciones elegidas para asegurarse que las mismas respetan las pautas de calidad y oportunidad fijadas, tomando conciencia acerca de sus consecuencias.
- Anticipa y prevé el alcance y profundidad del impacto que sus decisiones pueden tener en el cumplimiento de la estrategia y los objetivos organizacionales.



Fuente:(ALLES Martha, “Diccionario de comportamientos La Trilogía”. 27 de septiembre del 2011, Ediciones Granica 2009. Pág. 264.)

http://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=lang_es&id=hGcff2WdPgWC&oi=fnd&pg=PA7&dq=empowerment&ots=SljtzRgT9G&sig=5kjgcn-vr9D1p8gATq9uJqnDXvU#v=onepage&q&f=false

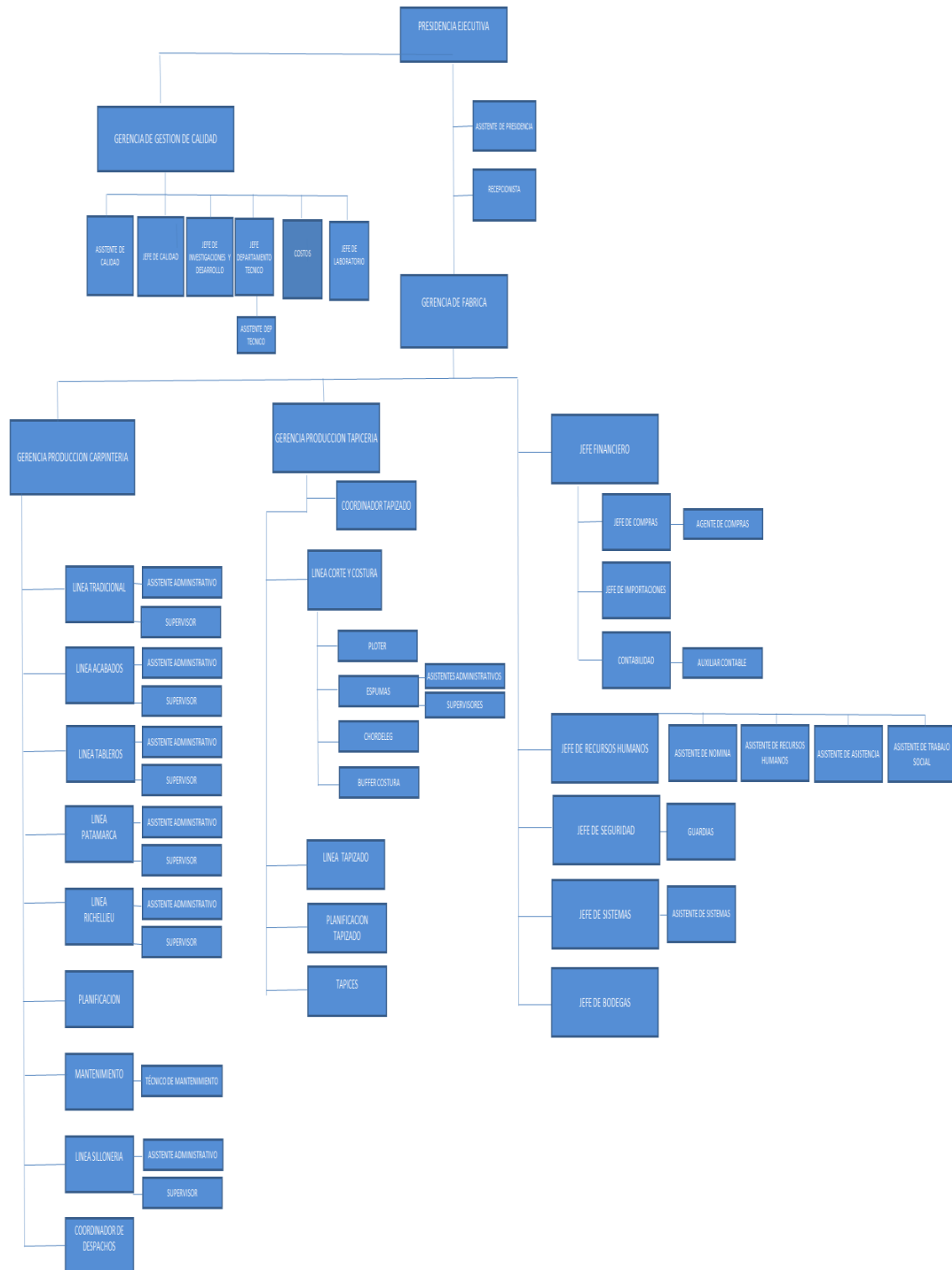
MANUAL DE CARRERA

“JEFE DE BODEGAS”

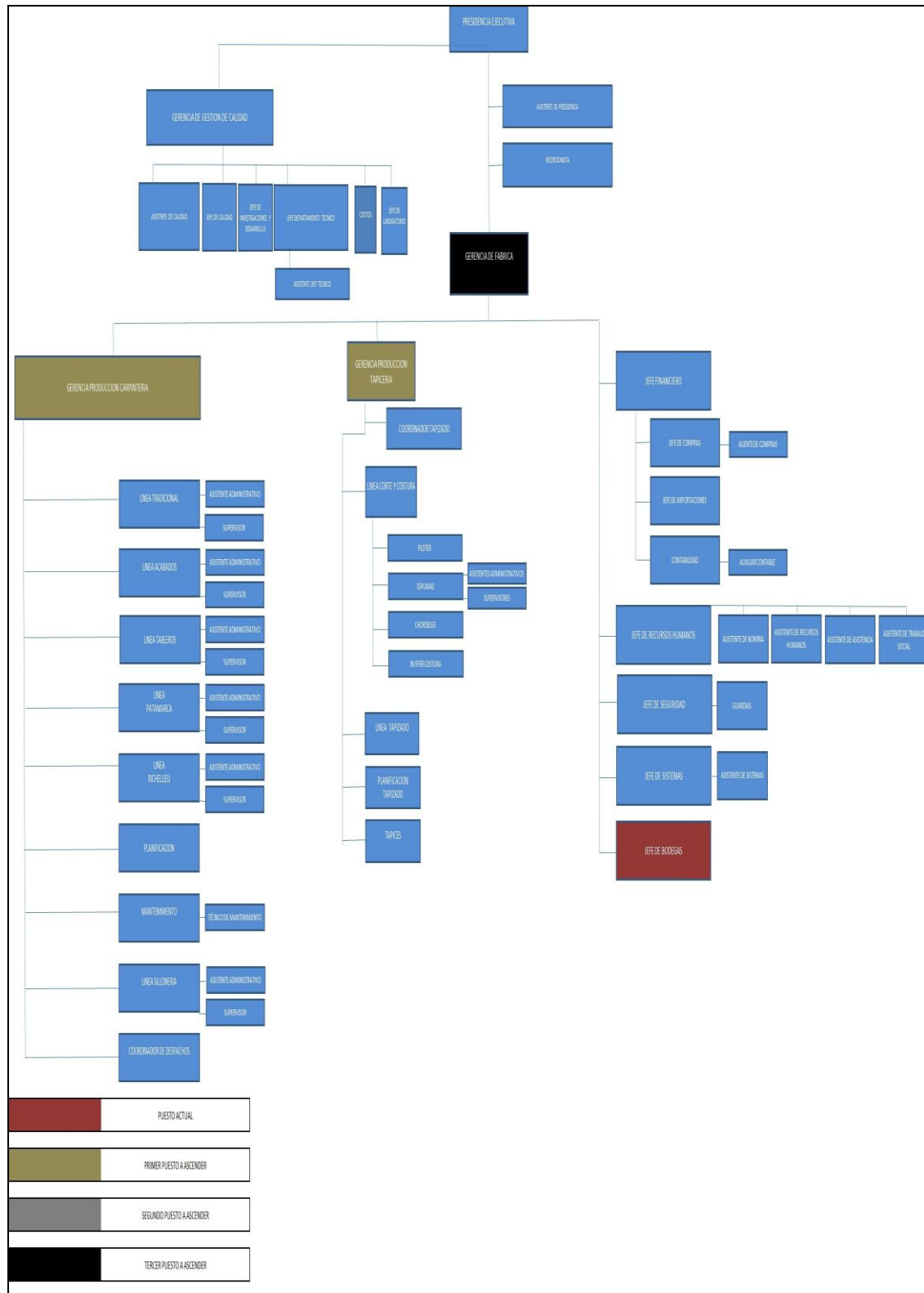
1. Normativas para el ascenso de cargo.

- A. La(s) persona(s) deben someterse a cuatro Evaluaciones de Desempeño.
- B. Cada Evaluación de Desempeño se desarrollara semestralmente.
- C. La Evaluación de Desempeño la calificara el jefe inmediato del cargo.
- D. En cada Evaluación se verificará el desarrollo de las competencias presentadas en la Matriz de Desarrollo del cargo a ascender.
- E. En la Evaluación, se debe cumplir mínimo el 75% del rango de los comportamientos de cada competencia, según el cargo a ascender.
- F. En caso de no cumplir con el puntaje ideal de la Matriz de Desarrollo, la(s) persona(s) deben someterse a cursos, emendados por Recursos Humanos. O también, el ocupante del cargo puede optar personalmente por otros cursos que no sean emendados por RRHH, y que sean afines al puesto.
- G. Al concluir las cuatro evaluaciones de rendimiento, se promediaran los resultados de las pruebas. Si la persona cumple con un mínimo 80% en las Evaluaciones de Desempeño, y un 85% de la Matriz de Desarrollo, está apto para ascender al siguiente nivel de carrera.

2. Organigrama actual



3. Ruta de ascenso.



4. Matrices de desarrollo

MATRIZ DE DESARROLLO - PLAN DE CARRERA			
GERENTE DE PRODUCCIÓN			
Nombres y apellidos: Empresa - Sección: Fecha de calificación:			
CRITERIOS		PERFIL	CALIFICACIÓN
EDUCACIÓN.			
Titulo de cuarto nivel		25	
Titulo universitario		15	
FORMACIÓN			
afines al cargo:			
De tres a cinco cursos aprobados		25	
De uno a dos cursos aprobados		15	
COMPETENCIAS	RANGO		
Iniciativa - autonomia	A	5	
Responsabilidad	A	5	
Orientacion a resultados	A	5	
Liderazgo I	A	5	
Capacidad de desición	A	5	
Trabajo en Equipo I	A	5	
EXPERIENCIA			
Dos o más años		25	
Uno a dos años		20	
Menos de un año		15	
PUN TAJE OBTENIDO			
PUNTAJE MINIMO REQUERIDO			85
GERENCIA GENERAL		RECURSOS HUMANOS	

MATRIZ DE DESARROLLO - PLAN DE CARRERA			
GERENTE DE LA FABRICA			
Nombres y apellidos: Empresa - Sección: Fecha de calificación:			
CRITERIOS		PERFIL	CALIFICACIÓN
EDUCACIÓN.			
Titulo de cuarto nivel		25	
Titulo universitario		15	
FORMACIÓN			
afines al cargo:			
de 3 a 5 cursos aprobados		25	
de 1 a 2 cursos aprobados		15	
COMPETENCIAS	RANGO		
Iniciativa - autonomia	A	3	
Responsabilidad	A	3	
Orientacion a resultados	A	4	
Liderazgo II	B	8	
Capacidad de desición	A	7	
EXPERIENCIA			
Dos o más años		25	
Uno a dos años		20	
Menos de un año		15	
PUN TAJE OBTENIDO			
PUNTAJE MINIMO REQUERIDO			85
GERENCIA GENERAL		RECURSOS HUMANOS	

5. Comportamientos para evaluación de rendimiento.

MANUAL DE COMPORTAMIENTOS

ASCENSO AL CARGO “GERENTE DE PRODUCCIÓN”

Iniciativa y autonomía.

- Se fija altos objetivos que siempre cumple, autoexigiéndose plazos y mejorando la calidad del trabajo o proyecto asignado.
- Modifica con buena predisposición la organización de sus tiempos para cumplir con las tareas encargadas.
- Prefiere organizar, en primer lugar, sus tareas, y luego distribuir el tiempo libre que pueda quedarle para dedicarse a otras actividades.
- Muestra amplia disponibilidad ante el objetivo propuesto.
- Antepone el trabajo a las actividades personales, aun sin que se le pida, y evalúa atinadamente las ocasiones en que se requiere de su esfuerzo extra.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 272, Editorial Granica).

Responsabilidad.

- En su desempeño diario actúa atinadamente, en tiempo y forma, frente a las vicisitudes cotidianas de su tarea, evitando demoras y agravamientos de los problemas.
- Propone a su equipo diversos modos de acción, con definición y profesionalismo, cuando se presentan pequeños desvíos en lo que debería ser el curso normal de la jornada.
- Es creativo en el aporte de soluciones a problemas que entorpecen su tarea cotidiana, siendo prudente respecto de las decisiones que toma y las que sugiere a sus pares.
- Lidera su grupo de trabajo, siendo referente como generador de soluciones inmediatas, por lo cual es consultado ante situaciones problemáticas.
- Está muy atento al posible surgimiento de inconvenientes menores que podrían presentarse, elaborando diferentes alternativas para su rápida solución.
- Se comunica con sus superiores intercambiando y aportando ideas para el mejor cumplimiento de los objetivos de su área.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 282, Editorial Granica).

Orientación a resultados.

- Incorpora como propias las directivas de sus superiores y muestra un alto nivel de compromiso con lo pactado y, en general, con las estrategias de la organización. Se propone objetivos superiores a los establecidos por la organización, de manera realista y ambiciosa.
- Demuestra con actos su orientación a trabajar eficientemente, tomando la responsabilidad de las tareas y teniendo presente el impacto de sus acciones sobre los resultados esperados para su área y para la organización. Sus acciones se orientan a los resultados globales de la empresa.
- Muestra un alto grado de responsabilidad por las consecuencias de los resultados obtenidos por el grupo a su cargo, motivando a sus colaboradores a superar los objetivos propuestos.
- Establece objetivos concretos y medibles.
- Supera los obstáculos y realiza repetidos intentos por alcanzar los objetivos, manteniéndose firme en un proyecto hasta completarlo.
- Revisa periódicamente el progreso hacia las metas y sus planes, para corroborar que sigan siendo relevantes y válidos.
- Trabaja excediendo los objetivos fijados para su puesto y el grupo a su cargo, y anima, da entrenamiento, apoyo y *feedback* a los demás para que actúen de la misma forma.
- Mantiene un alto nivel de desempeño, aunque cambien sus funciones y las de su entorno.
- Mejora continuamente los procesos de trabajo.
- Genera ahorro de recursos.
- Da respuesta a situaciones complejas en contextos cambiantes, consiguiendo soluciones de alto impacto para la organización.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 178, Editorial Granica).

Liderazgo I.

- Tiene una amplia visión estratégica y comunica el rumbo, la misión y los valores de la organización a todo el equipo y de manera clara, definiendo un estado futuro deseado.
- Establece claramente las directivas y los objetivos del grupo.
- Obtiene el compromiso de todos respecto de la misión y los valores.
- Hace uso de su autoridad en forma justa y equitativa.
- Logra motivar y establecer un clima de confianza en el grupo, generando un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso.
- Favorece la participación, tomando en cuenta los diferentes puntos de vista en la toma de decisiones y dando *empowerment*.
- Prevé las oportunidades a largo plazo y se anticipa a diferentes escenarios.
- Invierte en el desarrollo de sus colaboradores para ayudarles a satisfacer demandas actuales o potenciales de la organización.
- Reconoce a los empleados con potencial, creando para ellos oportunidades dentro y fuera de su especialización.
- Realiza un apropiado seguimiento de las tareas, brindando *feedback* a sus colaboradores.
- Es un modelo para su gente, por su valores, compromiso y eficiencia.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 166, Editorial Granica).

Trabajo en equipo I.

- Valora y promueve el trabajo en equipo, y aprovecha las ventajas y beneficios del mismo para la consecución de los objetivos de la organización.
- Pone los objetivos de la organización por sobre los particulares.
- Participa activamente en la facilitación y consecución de los objetivos grupales.
- Escucha, respeta y valora las ideas y propuestas de sus pares y colaboradores.
- Estimula y motiva a los demás a alcanzar los objetivos generales y a obtener resultados de valor agregado para la organización.
- Toma los objetivos de la organización como propios, y con su ejemplo genera compromiso en los demás miembros del equipo.
- Facilita información relevante y comparte los resultados de sus trabajos con otras áreas o departamentos, colaborando notoriamente, además, en la resolución de problemas de otros sectores de la organización.
- Tiene una alta orientación al cliente interno y realiza acciones para procurar su satisfacción.
- Hace aportes que impactan notoriamente en el logro de los resultados grupales.
- Motiva al grupo a integrar sus ideas y a llegar a consensos.
- Capta la atención de sus compañeros y logra su aceptación; tiene habilidades para comunicar y exponer sus ideas, persuadiendo a los demás con argumentos coherentes.
- Cumple con los compromisos pactados con el equipo, en tiempo y forma.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 198, Editorial Granica).

Toma de decisiones.

- Encara el proceso de toma de decisiones mediante el desarrollo sistemático de opciones viables y convenientes, que consideran las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio.
- Convince a sus colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente en el caso de cuestiones críticas para la organización.
- Establece mecanismos de selección de opciones que contemplan el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales.
- Controla el desarrollo de las opciones elegidas para asegurarse que las mismas respetan las pautas de calidad y oportunidad fijadas, tomando conciencia acerca de sus consecuencias.
- Anticipa y prevé el alcance y profundidad del impacto que sus decisiones pueden tener en el cumplimiento de la estrategia y los objetivos organizacionales.



Fuente:(ALLES Martha, “Diccionario de comportamientos La Trilogía”. 27 de septiembre del 2011, Ediciones Granica 2009. Pág. 264.)

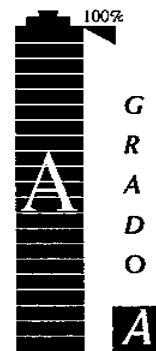
http://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=lang_es&id=hGcff2WdPgWC&oi=fnd&pg=PA7&dq=empowerment&ots=SljtzRgT9G&sig=5kjqcn-vr9D1p8gATq9uJqnDXvU#v=onepage&q&f=false

MANUAL DE COMPORTAMIENTOS

ASCENSO AL CARGO “GERENTE DE LA FÁBRICA”

Iniciativa y autonomía.

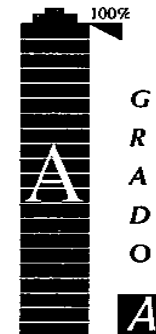
- Se fija altos objetivos que siempre cumple, autoexigiéndose plazos y mejorando la calidad del trabajo o proyecto asignado.
- Modifica con buena predisposición la organización de sus tiempos para cumplir con las tareas encargadas.
- Prefiere organizar, en primer lugar, sus tareas, y luego distribuir el tiempo libre que pueda quedarle para dedicarse a otras actividades.
- Muestra amplia disponibilidad ante el objetivo propuesto.
- Antepone el trabajo a las actividades personales, aun sin que se le pida, y evalúa atinadamente las ocasiones en que se requiere de su esfuerzo extra.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 272, Editorial Granica).

Responsabilidad.

- En su desempeño diario actúa atinadamente, en tiempo y forma, frente a las vicisitudes cotidianas de su tarea, evitando demoras y agravamientos de los problemas.
- Propone a su equipo diversos modos de acción, con definición y profesionalismo, cuando se presentan pequeños desvíos en lo que debería ser el curso normal de la jornada.
- Es creativo en el aporte de soluciones a problemas que entorpecen su tarea cotidiana, siendo prudente respecto de las decisiones que toma y las que sugiere a sus pares.
- Lidera su grupo de trabajo, siendo referente como generador de soluciones inmediatas, por lo cual es consultado ante situaciones problemáticas.
- Está muy atento al posible surgimiento de inconvenientes menores que podrían presentarse, elaborando diferentes alternativas para su rápida solución.
- Se comunica con sus superiores intercambiando y aportando ideas para el mejor cumplimiento de los objetivos de su área.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 282, Editorial Granica).

Orientación a resultados.

- Incorpora como propias las directivas de sus superiores y muestra un alto nivel de compromiso con lo pactado y, en general, con las estrategias de la organización. Se propone objetivos superiores a los establecidos por la organización, de manera realista y ambiciosa.
- Demuestra con actos su orientación a trabajar eficientemente, tomando la responsabilidad de las tareas y teniendo presente el impacto de sus acciones sobre los resultados esperados para su área y para la organización. Sus acciones se orientan a los resultados globales de la empresa.
- Muestra un alto grado de responsabilidad por las consecuencias de los resultados obtenidos por el grupo a su cargo, motivando a sus colaboradores a superar los objetivos propuestos.
- Establece objetivos concretos y medibles.
- Supera los obstáculos y realiza repetidos intentos por alcanzar los objetivos, manteniéndose firme en un proyecto hasta completarlo.
- Revisa periódicamente el progreso hacia las metas y sus planes, para corroborar que sigan siendo relevantes y válidos.
- Trabaja excediendo los objetivos fijados para su puesto y el grupo a su cargo, y anima, da entrenamiento, apoyo y *feedback* a los demás para que actúen de la misma forma.
- Mantiene un alto nivel de desempeño, aunque cambien sus funciones y las de su entorno.
- Mejora continuamente los procesos de trabajo.
- Genera ahorro de recursos.
- Da respuesta a situaciones complejas en contextos cambiantes, consiguiendo soluciones de alto impacto para la organización.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 178, Editorial Granica).

Liderazgo II.

- Transmite con gran claridad la visión y los objetivos de la organización.
- Genera compromiso y entusiasmo por alcanzar los objetivos de la organización.
- Mantiene informados a sus colaboradores acerca de nuevas decisiones o cambios en el plan estratégico de la organización.
- Promueve la participación de sus colaboradores en la realización de propuestas que aporten a la consecución de los objetivos.
- Se preocupa por verificar el buen desempeño de sus colaboradores y por el desarrollo y capacitación de los mismos.
- Reconoce los logros de las personas que dependen de él.
- Hace uso de herramientas para realizar el seguimiento respecto del cumplimiento de los objetivos de su grupo.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 168, Editorial Granica).

Toma de decisiones.

- Encara el proceso de toma de decisiones mediante el desarrollo sistemático de opciones viables y convenientes, que consideran las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio.
- Convince a sus colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente en el caso de cuestiones críticas para la organización.
- Establece mecanismos de selección de opciones que contemplan el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales.
- Controla el desarrollo de las opciones elegidas para asegurarse que las mismas respetan las pautas de calidad y oportunidad fijadas, tomando conciencia acerca de sus consecuencias.
- Anticipa y prevé el alcance y profundidad del impacto que sus decisiones pueden tener en el cumplimiento de la estrategia y los objetivos organizacionales.



Fuente: (ALLES Martha, “Diccionario de comportamientos La Trilogía”. 27 de septiembre del 2011, Ediciones Granica 2009. Pág. 264.)

http://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=lang_es&id=hGcff2WdPgWC&oi=fnd&pg=PA7&dq=empowerment&ots=SljtzRgT9G&sig=5kjqcn-vr9D1p8gATq9uJqnDXvU#v=onepage&q&f=false

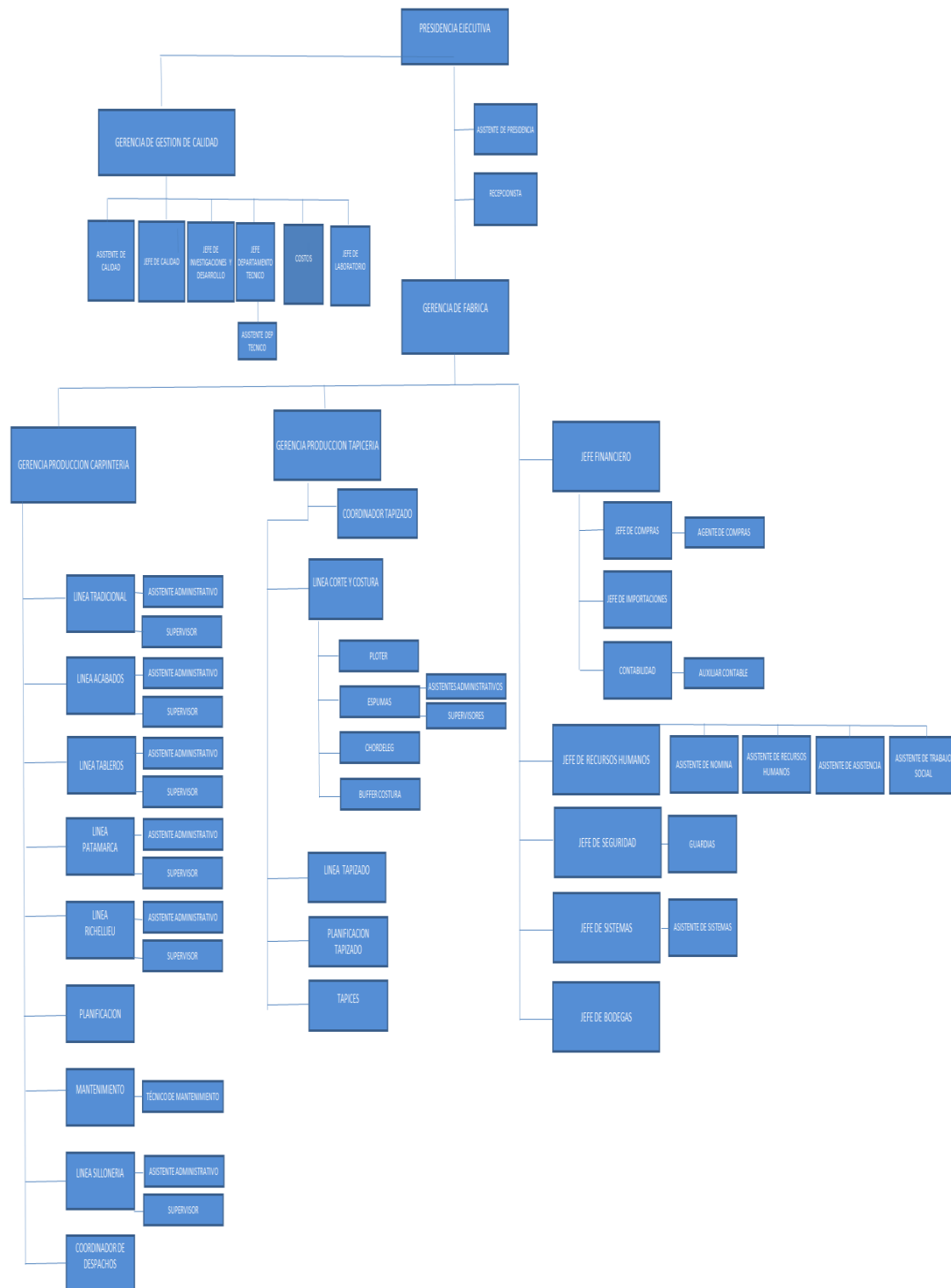
MANUAL DE CARRERA

“JEFE DE CALIDAD”

1. Normativas para el ascenso de cargo.

- A. La(s) persona(s) deben someterse a cuatro Evaluaciones de Desempeño.
- B. Cada Evaluación de Desempeño se desarrollara semestralmente.
- C. La Evaluación de Desempeño la calificara el jefe inmediato del cargo.
- D. En cada Evaluación se verificará el desarrollo de las competencias presentadas en la Matriz de Desarrollo del cargo a ascender.
- E. En la Evaluación, se debe cumplir mínimo el 75% del rango de los comportamientos de cada competencia, según el cargo a ascender.
- F. En caso de no cumplir con el puntaje ideal de la Matriz de Desarrollo, la(s) persona(s) deben someterse a cursos, emendados por Recursos Humanos. O también, el ocupante del cargo puede optar personalmente por otros cursos que no sean emendados por RRHH, y que sean afines al puesto.
- G. Al concluir las cuatro evaluaciones de rendimiento, se promediaran los resultados de las pruebas. Si la persona cumple con un mínimo 80% en las Evaluaciones de Desempeño, y un 85% de la Matriz de Desarrollo, está apto para ascender al siguiente nivel de carrera.

2. Organigrama actual



3. Ruta de ascenso.



4. Matrices de desarrollo

MATRIZ DE DESARROLLO - PLAN DE CARRERA			
GERENCIA DE GESTION DE CALIDAD			
Nombres y apellidos: Empresa - Sección: Fecha de calificación:			
CRITERIOS		PERFIL	CALIFICACIÓN
EDUCACIÓN.			
Titulo de cuarto nivel		25	
Titulo universitario		15	
FORMACIÓN			
afines al cargo:			
De tres a cinco cursos aprobados		25	
De uno a dos cursos aprobados		15	
COMPETENCIAS	RANGO		
Iniciativa - autonomia	A	3	
Responsabilidad	A	3	
Orientacion a resultados	A	4	
Liderazgo I	C	8	
Capacidad de desición	B	7	
EXPERIENCIA			
Dos o más años		25	
Uno a dos años		20	
Menos de un año		15	
PUNTAJE OBTENIDO			
PUNTAJE MINIMO REQUERIDO			85
GERENCIA GENERAL RECURSOS HUMANOS			

MATRIZ DE DESARROLLO - PLAN DE CARRERA			
GERENTE DE LA FABRICA			
Nombres y apellidos: Empresa - Sección: Fecha de calificación:			
CRITERIOS		PERFIL	CALIFICACIÓN
EDUCACIÓN.			
Título de cuarto nivel		25	
Título universitario		15	
FORMACIÓN			
afines al cargo:			
de 3 a 5 cursos aprobados		25	
de 1 a 2 cursos aprobados		15	
COMPETENCIAS	RANGO		
Iniciativa - autonomia	A	3	
Responsabilidad	A	3	
Orientacion a resultados	A	4	
Liderazgo II	B	8	
Capacidad de desición	A	7	
EXPERIENCIA			
Dos o más años		25	
Uno a dos años		20	
Menos de un año		15	
PUN TAJE OBTENIDO			
PUNTAJE MINIMO REQUERIDO			85
GERENCIA GENERAL RECURSOS HUMANOS			

5. Comportamientos para evaluación de rendimiento.

MANUAL DE COMPORTAMIENTOS

ASCENSO AL CARGO “GERENCIA DE GESTIÓN DE CALIDAD”

Iniciativa y autonomía.

- Se fija altos objetivos que siempre cumple, autoexigiéndose plazos y mejorando la calidad del trabajo o proyecto asignado.
- Modifica con buena predisposición la organización de sus tiempos para cumplir con las tareas encargadas.
- Prefiere organizar, en primer lugar, sus tareas, y luego distribuir el tiempo libre que pueda quedarle para dedicarse a otras actividades.
- Muestra amplia disponibilidad ante el objetivo propuesto.
- Antepone el trabajo a las actividades personales, aun sin que se le pida, y evalúa atinadamente las ocasiones en que se requiere de su esfuerzo extra.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 272, Editorial Granica).

Responsabilidad.

- En su desempeño diario actúa atinadamente, en tiempo y forma, frente a las vicisitudes cotidianas de su tarea, evitando demoras y agravamientos de los problemas.
- Propone a su equipo diversos modos de acción, con definición y profesionalismo, cuando se presentan pequeños desvíos en lo que debería ser el curso normal de la jornada.
- Es creativo en el aporte de soluciones a problemas que entorpecen su tarea cotidiana, siendo prudente respecto de las decisiones que toma y las que sugiere a sus pares.
- Lidera su grupo de trabajo, siendo referente como generador de soluciones inmediatas, por lo cual es consultado ante situaciones problemáticas.
- Está muy atento al posible surgimiento de inconvenientes menores que podrían presentarse, elaborando diferentes alternativas para su rápida solución.
- Se comunica con sus superiores intercambiando y aportando ideas para el mejor cumplimiento de los objetivos de su área.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 282, Editorial Granica).

Orientación a resultados.

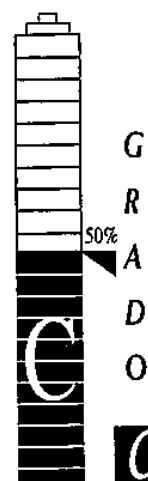
- Incorpora como propias las directivas de sus superiores y muestra un alto nivel de compromiso con lo pactado y, en general, con las estrategias de la organización. Se propone objetivos superiores a los establecidos por la organización, de manera realista y ambiciosa.
- Demuestra con actos su orientación a trabajar eficientemente, tomando la responsabilidad de las tareas y teniendo presente el impacto de sus acciones sobre los resultados esperados para su área y para la organización. Sus acciones se orientan a los resultados globales de la empresa.
- Muestra un alto grado de responsabilidad por las consecuencias de los resultados obtenidos por el grupo a su cargo, motivando a sus colaboradores a superar los objetivos propuestos.
- Establece objetivos concretos y medibles.
- Supera los obstáculos y realiza repetidos intentos por alcanzar los objetivos, manteniéndose firme en un proyecto hasta completarlo.
- Revisa periódicamente el progreso hacia las metas y sus planes, para corroborar que sigan siendo relevantes y válidos.
- Trabaja excediendo los objetivos fijados para su puesto y el grupo a su cargo, y anima, da entrenamiento, apoyo y *feedback* a los demás para que actúen de la misma forma.
- Mantiene un alto nivel de desempeño, aunque cambien sus funciones y las de su entorno.
- Mejora continuamente los procesos de trabajo.
- Genera ahorro de recursos.
- Da respuesta a situaciones complejas en contextos cambiantes, consiguiendo soluciones de alto impacto para la organización.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 178, Editorial Granica).

Liderazgo I.

- Establece los objetivos para el equipo de trabajo de modo tal que son aceptados con entusiasmo por el grupo.
- Informa a sus colaboradores de aspectos importantes del rumbo del negocio.
- Realiza un adecuado seguimiento del desempeño del equipo para el cumplimiento de los objetivos.
- Proporciona retroalimentación cuando se lo piden.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág.166, Editorial Granica).

Toma de decisiones.

- Toma decisiones mediante el desarrollo de opciones viables y convenientes, que consideren las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio.
- Genera opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente en el caso de cuestiones críticas o sensibles para la organización.
- Aplica y promueve el mecanismo de selección de opciones establecido, para obtener el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales.
- Ejecuta y supervisa las opciones elegidas con calidad y oportunidad.
- Resuelve en tiempo y forma problemas de gran relevancia para su área, gracias a la gran ejecutividad que demuestra al determinar las acciones a seguir.



Fuente:(ALLES Martha, “Diccionario de comportamientos La Trilogía”. 27 de septiembre del 2011, Ediciones Granica 2009. Pág. 264.)

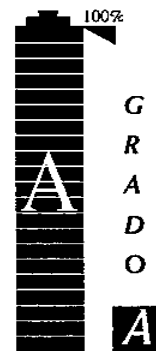
http://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=lang_es&id=hGcff2WdPgWC&oi=fnd&pg=PA7&dq=empowerment&ots=SljtzRgT9G&sig=5kjcn-vr9D1p8gATq9uJqnDXvU#v=onepage&q&f=false

MANUAL DE COMPORTAMIENTOS

ASCENSO AL CARGO “GERENTE DE LA FÁBRICA”

Iniciativa y autonomía.

- Se fija altos objetivos que siempre cumple, autoexigiéndose plazos y mejorando la calidad del trabajo o proyecto asignado.
- Modifica con buena predisposición la organización de sus tiempos para cumplir con las tareas encargadas.
- Prefiere organizar, en primer lugar, sus tareas, y luego distribuir el tiempo libre que pueda quedarle para dedicarse a otras actividades.
- Muestra amplia disponibilidad ante el objetivo propuesto.
- Antepone el trabajo a las actividades personales, aun sin que se le pida, y evalúa atinadamente las ocasiones en que se requiere de su esfuerzo extra.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 272, Editorial Granica).

Responsabilidad.

- En su desempeño diario actúa atinadamente, en tiempo y forma, frente a las vicisitudes cotidianas de su tarea, evitando demoras y agravamientos de los problemas.
- Propone a su equipo diversos modos de acción, con definición y profesionalismo, cuando se presentan pequeños desvíos en lo que debería ser el curso normal de la jornada.
- Es creativo en el aporte de soluciones a problemas que entorpecen su tarea cotidiana, siendo prudente respecto de las decisiones que toma y las que sugiere a sus pares.
- Lidera su grupo de trabajo, siendo referente como generador de soluciones inmediatas, por lo cual es consultado ante situaciones problemáticas.
- Está muy atento al posible surgimiento de inconvenientes menores que podrían presentarse, elaborando diferentes alternativas para su rápida solución.
- Se comunica con sus superiores intercambiando y aportando ideas para el mejor cumplimiento de los objetivos de su área.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 282, Editorial Granica).

Orientación a resultados.

- Incorpora como propias las directivas de sus superiores y muestra un alto nivel de compromiso con lo pactado y, en general, con las estrategias de la organización. Se propone objetivos superiores a los establecidos por la organización, de manera realista y ambiciosa.
- Demuestra con actos su orientación a trabajar eficientemente, tomando la responsabilidad de las tareas y teniendo presente el impacto de sus acciones sobre los resultados esperados para su área y para la organización. Sus acciones se orientan a los resultados globales de la empresa.
- Muestra un alto grado de responsabilidad por las consecuencias de los resultados obtenidos por el grupo a su cargo, motivando a sus colaboradores a superar los objetivos propuestos.
- Establece objetivos concretos y medibles.
- Supera los obstáculos y realiza repetidos intentos por alcanzar los objetivos, manteniéndose firme en un proyecto hasta completarlo.
- Revisa periódicamente el progreso hacia las metas y sus planes, para corroborar que sigan siendo relevantes y válidos.
- Trabaja excediendo los objetivos fijados para su puesto y el grupo a su cargo, y anima, da entrenamiento, apoyo y *feedback* a los demás para que actúen de la misma forma.
- Mantiene un alto nivel de desempeño, aunque cambien sus funciones y las de su entorno.
- Mejora continuamente los procesos de trabajo.
- Genera ahorro de recursos.
- Da respuesta a situaciones complejas en contextos cambiantes, consiguiendo soluciones de alto impacto para la organización.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 178, Editorial Granica).

Liderazgo II.

- Transmite con gran claridad la visión y los objetivos de la organización.
- Genera compromiso y entusiasmo por alcanzar los objetivos de la organización.
- Mantiene informados a sus colaboradores acerca de nuevas decisiones o cambios en el plan estratégico de la organización.
- Promueve la participación de sus colaboradores en la realización de propuestas que aporten a la consecución de los objetivos.
- Se preocupa por verificar el buen desempeño de sus colaboradores y por el desarrollo y capacitación de los mismos.
- Reconoce los logros de las personas que dependen de él.
- Hace uso de herramientas para realizar el seguimiento respecto del cumplimiento de los objetivos de su grupo.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 168, Editorial Granica).

Toma de decisiones.

- Encara el proceso de toma de decisiones mediante el desarrollo sistemático de opciones viables y convenientes, que consideran las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio.
- Convince a sus colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente en el caso de cuestiones críticas para la organización.
- Establece mecanismos de selección de opciones que contemplan el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales.
- Controla el desarrollo de las opciones elegidas para asegurarse que las mismas respetan las pautas de calidad y oportunidad fijadas, tomando conciencia acerca de sus consecuencias.
- Anticipa y prevé el alcance y profundidad del impacto que sus decisiones pueden tener en el cumplimiento de la estrategia y los objetivos organizacionales.



Fuente:(ALLES Martha, “Diccionario de comportamientos La Trilogía”. 27 de septiembre del 2011, Ediciones Granica 2009. Pág. 264.)

http://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=lang_es&id=hGcff2WdPgWC&oi=fnd&pg=PA7&dq=empowerment&ots=SljtzRgT9G&sig=5kjqcn-vr9D1p8gATq9uJqnDXvU#v=onepage&q&f=false

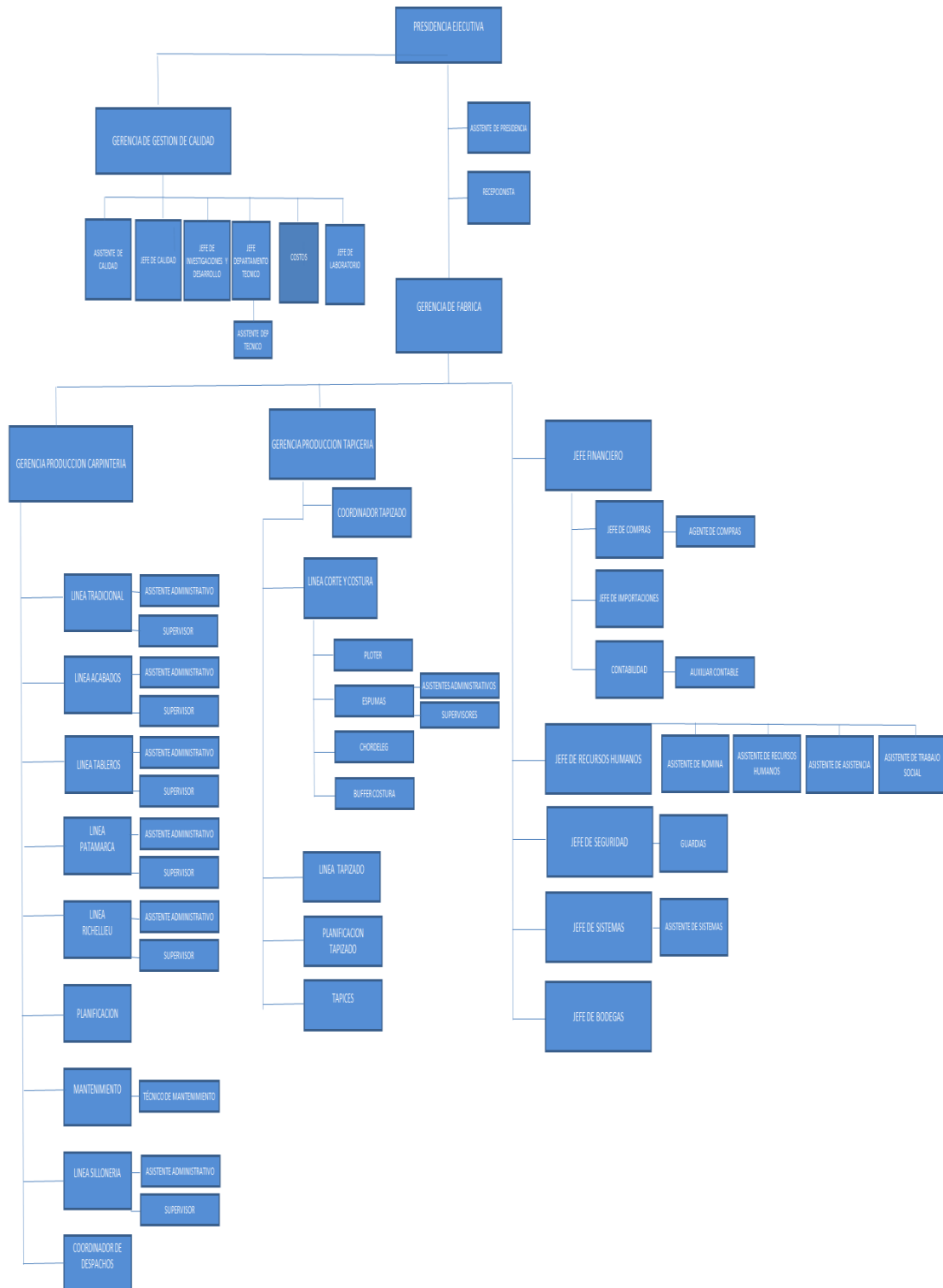
MANUAL DE CARRERA

“JEFE DE COMPRAS”

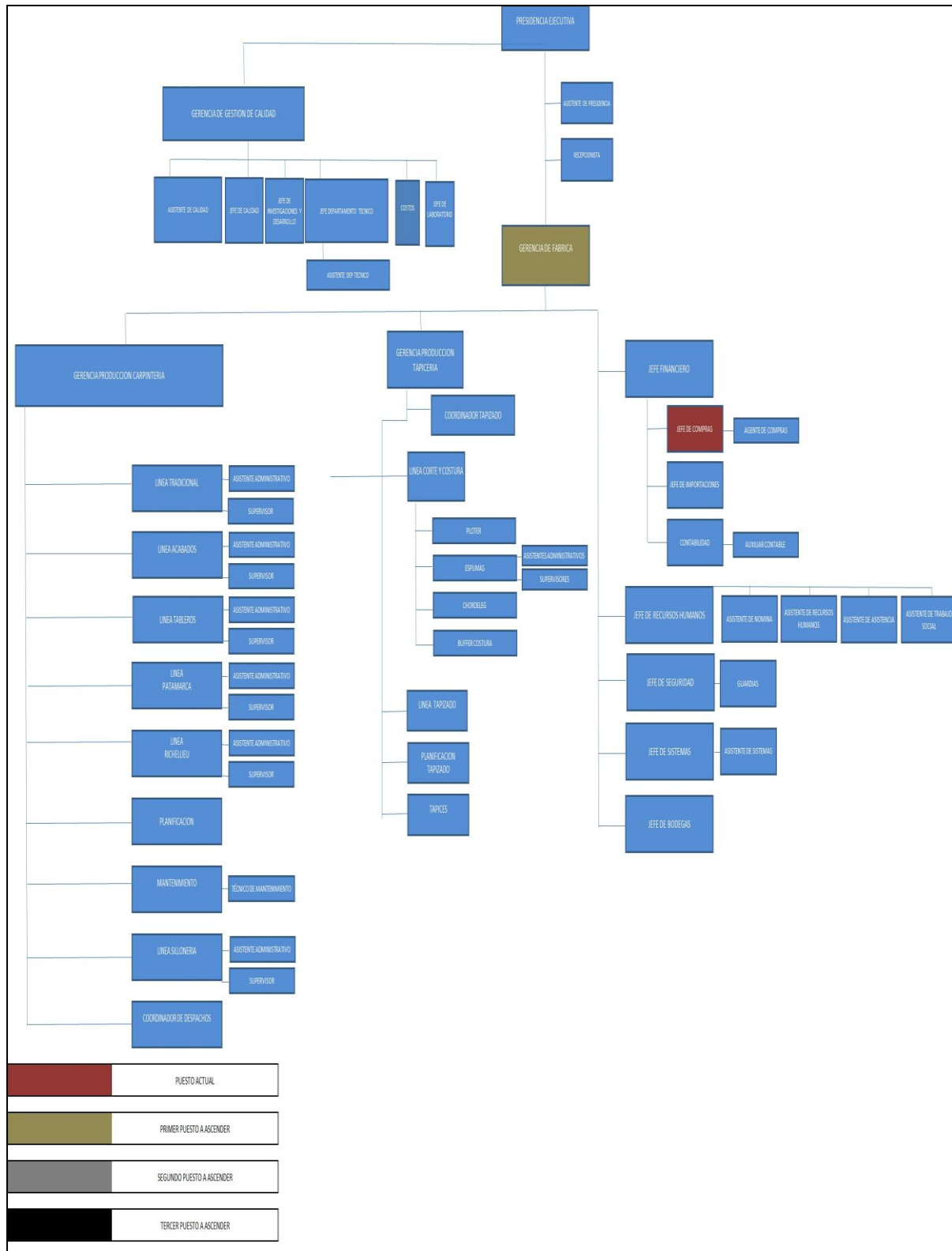
1. Normativas para el ascenso de cargo.

- A. La(s) persona(s) deben someterse a cuatro Evaluaciones de Desempeño.
- B. Cada Evaluación de Desempeño se desarrollara semestralmente.
- C. La Evaluación de Desempeño la calificara el jefe inmediato del cargo.
- D. En cada Evaluación se verificará el desarrollo de las competencias presentadas en la Matriz de Desarrollo del cargo a ascender.
- E. En la Evaluación, se debe cumplir mínimo el 75% del rango de los comportamientos de cada competencia, según el cargo a ascender.
- F. En caso de no cumplir con el puntaje ideal de la Matriz de Desarrollo, la(s) persona(s) deben someterse a cursos, emendados por Recursos Humanos. O también, el ocupante del cargo puede optar personalmente por otros cursos que no sean emendados por RRHH, y que sean afines al puesto.
- G. Al concluir las cuatro evaluaciones de rendimiento, se promediaran los resultados de las pruebas. Si la persona cumple con un mínimo 80% en las Evaluaciones de Desempeño, y un 85% de la Matriz de Desarrollo, está apto para ascender al siguiente nivel de carrera.

2. Organigrama actual



3. Ruta de ascenso.



4. Matrices de desarrollo

MATRIZ DE DESARROLLO - PLAN DE CARRERA			
GERENTE DE LA FABRICA			
Nombres y apellidos: Empresa - Sección: Fecha de calificación:			
CRITERIOS		PERFIL	CALIFICACIÓN
EDUCACIÓN.			
Título de cuarto nivel		25	
Título universitario		15	
FORMACIÓN			
afines al cargo:			
de 3 a 5 cursos aprobados		25	
de 1 a 2 cursos aprobados		15	
COMPETENCIAS	RANGO		
Iniciativa - autonomia	A	3	
Responsabilidad	A	3	
Orientacion a resultados	A	4	
Liderazgo II	B	8	
Capacidad de desición	A	7	
EXPERIENCIA			
Dos o más años		25	
Uno a dos años		20	
Menos de un año		15	
PUN TAJE OBTENIDO			
PUNTAJE MINIMO REQUERIDO			85
_____ GERENCIA GENERAL _____ RECURSOS HUMANOS			

5. Comportamientos para evaluación de rendimiento.

MANUAL DE COMPORTAMIENTOS

ASCENSO AL CARGO “GERENTE DE LA FÁBRICA”

Iniciativa y autonomía.

- Se fija altos objetivos que siempre cumple, autoexigiéndose plazos y mejorando la calidad del trabajo o proyecto asignado.
- Modifica con buena predisposición la organización de sus tiempos para cumplir con las tareas encargadas.
- Prefiere organizar, en primer lugar, sus tareas, y luego distribuir el tiempo libre que pueda quedarle para dedicarse a otras actividades.
- Muestra amplia disponibilidad ante el objetivo propuesto.
- Antepone el trabajo a las actividades personales, aun sin que se le pida, y evalúa atinadamente las ocasiones en que se requiere de su esfuerzo extra.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 272, Editorial Granica).

Responsabilidad.

- En su desempeño diario actúa atinadamente, en tiempo y forma, frente a las vicisitudes cotidianas de su tarea, evitando demoras y agravamientos de los problemas.
- Propone a su equipo diversos modos de acción, con definición y profesionalismo, cuando se presentan pequeños desvíos en lo que debería ser el curso normal de la jornada.
- Es creativo en el aporte de soluciones a problemas que entorpecen su tarea cotidiana, siendo prudente respecto de las decisiones que toma y las que sugiere a sus pares.
- Lidera su grupo de trabajo, siendo referente como generador de soluciones inmediatas, por lo cual es consultado ante situaciones problemáticas.
- Está muy atento al posible surgimiento de inconvenientes menores que podrían presentarse, elaborando diferentes alternativas para su rápida solución.
- Se comunica con sus superiores intercambiando y aportando ideas para el mejor cumplimiento de los objetivos de su área.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 282, Editorial Granica).

Orientación a resultados.

- Incorpora como propias las directivas de sus superiores y muestra un alto nivel de compromiso con lo pactado y, en general, con las estrategias de la organización. Se propone objetivos superiores a los establecidos por la organización, de manera realista y ambiciosa.
- Demuestra con actos su orientación a trabajar eficientemente, tomando la responsabilidad de las tareas y teniendo presente el impacto de sus acciones sobre los resultados esperados para su área y para la organización. Sus acciones se orientan a los resultados globales de la empresa.
- Muestra un alto grado de responsabilidad por las consecuencias de los resultados obtenidos por el grupo a su cargo, motivando a sus colaboradores a superar los objetivos propuestos.
- Establece objetivos concretos y medibles.
- Supera los obstáculos y realiza repetidos intentos por alcanzar los objetivos, manteniéndose firme en un proyecto hasta completarlo.
- Revisa periódicamente el progreso hacia las metas y sus planes, para corroborar que sigan siendo relevantes y válidos.
- Trabaja excediendo los objetivos fijados para su puesto y el grupo a su cargo, y anima, da entrenamiento, apoyo y *feedback* a los demás para que actúen de la misma forma.
- Mantiene un alto nivel de desempeño, aunque cambien sus funciones y las de su entorno.
- Mejora continuamente los procesos de trabajo.
- Genera ahorro de recursos.
- Da respuesta a situaciones complejas en contextos cambiantes, consiguiendo soluciones de alto impacto para la organización.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 178, Editorial Granica).

Liderazgo II.

- Transmite con gran claridad la visión y los objetivos de la organización.
- Genera compromiso y entusiasmo por alcanzar los objetivos de la organización.
- Mantiene informados a sus colaboradores acerca de nuevas decisiones o cambios en el plan estratégico de la organización.
- Promueve la participación de sus colaboradores en la realización de propuestas que aporten a la consecución de los objetivos.
- Se preocupa por verificar el buen desempeño de sus colaboradores y por el desarrollo y capacitación de los mismos.
- Reconoce los logros de las personas que dependen de él.
- Hace uso de herramientas para realizar el seguimiento respecto del cumplimiento de los objetivos de su grupo.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 168, Editorial Granica).

Toma de decisiones.

- Encara el proceso de toma de decisiones mediante el desarrollo sistemático de opciones viables y convenientes, que consideran las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio.
- Convince a sus colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente en el caso de cuestiones críticas para la organización.
- Establece mecanismos de selección de opciones que contemplan el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales.
- Controla el desarrollo de las opciones elegidas para asegurarse que las mismas respetan las pautas de calidad y oportunidad fijadas, tomando conciencia acerca de sus consecuencias.
- Anticipa y prevé el alcance y profundidad del impacto que sus decisiones pueden tener en el cumplimiento de la estrategia y los objetivos organizacionales.



Fuente: (ALLES Martha, “Diccionario de comportamientos La Trilogía”. 27 de septiembre del 2011, Ediciones Granica 2009. Pág. 264.)

http://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=lang_es&id=hGcff2WdPgWC&oi=fnd&pg=PA7&dq=empowerment&ots=SljtzRgT9G&sig=5kjqcn-vr9D1p8gATq9uJqnDXvU#v=onepage&q&f=false

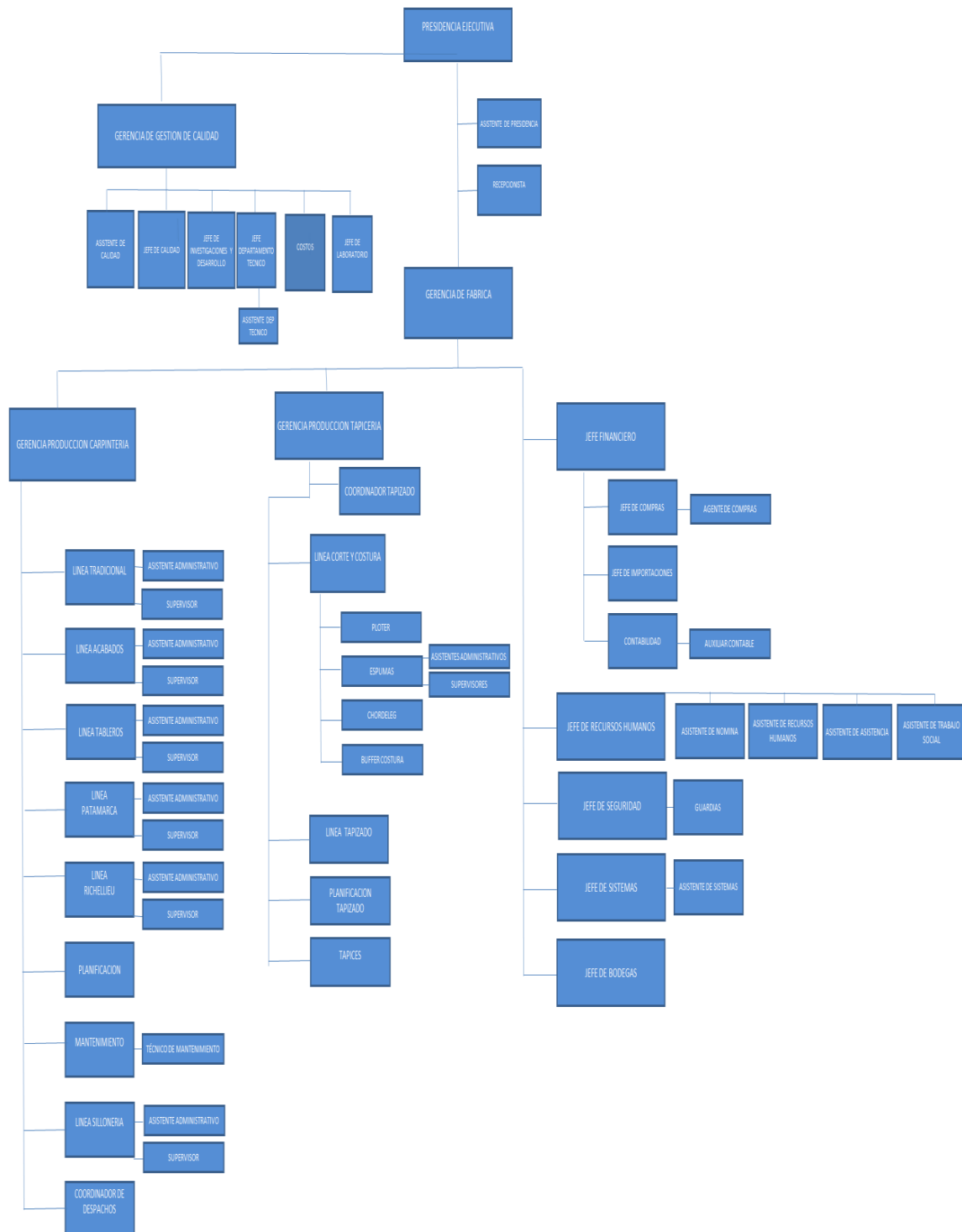
MANUAL DE CARRERA

“JEFE DE DEPARTAMENTO TÉCNICO”

1. Normativas para el ascenso de cargo.

- A. La(s) persona(s) deben someterse a cuatro Evaluaciones de Desempeño.
- B. Cada Evaluación de Desempeño se desarrollara semestralmente.
- C. La Evaluación de Desempeño la calificara el jefe inmediato del cargo.
- D. En cada Evaluación se verificará el desarrollo de las competencias presentadas en la Matriz de Desarrollo del cargo a ascender.
- E. En la Evaluación, se debe cumplir mínimo el 75% del rango de los comportamientos de cada competencia, según el cargo a ascender.
- F. En caso de no cumplir con el puntaje ideal de la Matriz de Desarrollo, la(s) persona(s) deben someterse a cursos, emendados por Recursos Humanos. O también, el ocupante del cargo puede optar personalmente por otros cursos que no sean emendados por RRHH, y que sean afines al puesto.
- G. Al concluir las cuatro evaluaciones de rendimiento, se promediaran los resultados de las pruebas. Si la persona cumple con un mínimo 80% en las Evaluaciones de Desempeño, y un 85% de la Matriz de Desarrollo, está apto para ascender al siguiente nivel de carrera.

2. Organigrama actual



3. Ruta de ascenso.



4. Matrices de desarrollo.

MATRIZ DE DESARROLLO - PLAN DE CARRERA			
GERENCIA DE GESTION DE CALIDAD			
Nombres y apellidos: Empresa - Sección: Fecha de calificación:			
CRITERIOS		PERFIL	CALIFICACIÓN
EDUCACIÓN.			
Título de cuarto nivel		25	
Título universitario		15	
FORMACIÓN			
afines al cargo:			
De tres a cinco cursos aprobados		25	
De uno a dos cursos aprobados		15	
COMPETENCIAS	RANGO		
Iniciativa - autonomía	A	3	
Responsabilidad	A	3	
Orientación a resultados	A	4	
Liderazgo I	C	8	
Capacidad de decisión	B	7	
EXPERIENCIA			
Dos o más años		25	
Uno a dos años		20	
Menos de un año		15	
PUNTAJE OBTENIDO			
PUNTAJE MINIMO REQUERIDO			85
GERENCIA GENERAL		RECURSOS HUMANOS	

MATRIZ DE DESARROLLO - PLAN DE CARRERA			
GERENTE DE LA FABRICA			
Nombres y apellidos: Empresa - Sección: Fecha de calificación:			
CRITERIOS		PERFIL	CALIFICACIÓN
EDUCACIÓN.			
Titulo de cuarto nivel		25	
Titulo universitario		15	
FORMACIÓN			
afines al cargo:			
de 3 a 5 cursos aprobados		25	
de 1 a 2 cursos aprobados		15	
COMPETENCIAS	RANGO		
Iniciativa - autonomia	A	3	
Responsabilidad	A	3	
Orientacion a resultados	A	4	
Liderazgo II	B	8	
Capacidad de desición	A	7	
EXPERIENCIA			
Dos o más años		25	
Uno a dos años		20	
Menos de un año		15	
PUN TAJE OBTENIDO			
PUNTAJE MINIMO REQUERIDO			85
GERENCIA GENERAL		RECURSOS HUMANOS	

5. Comportamientos para evaluación de rendimiento.

MANUAL DE COMPORTAMIENTOS

ASCENSO AL CARGO “GERENCIA DE GESTIÓN DE CALIDAD”

Iniciativa y autonomía.

- Se fija altos objetivos que siempre cumple, autoexigiéndose plazos y mejorando la calidad del trabajo o proyecto asignado.
- Modifica con buena predisposición la organización de sus tiempos para cumplir con las tareas encargadas.
- Prefiere organizar, en primer lugar, sus tareas, y luego distribuir el tiempo libre que pueda quedarle para dedicarse a otras actividades.
- Muestra amplia disponibilidad ante el objetivo propuesto.
- Antepone el trabajo a las actividades personales, aun sin que se le pida, y evalúa atinadamente las ocasiones en que se requiere de su esfuerzo extra.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 272, Editorial Granica).

Responsabilidad.

- En su desempeño diario actúa atinadamente, en tiempo y forma, frente a las vicisitudes cotidianas de su tarea, evitando demoras y agravamientos de los problemas.
- Propone a su equipo diversos modos de acción, con definición y profesionalismo, cuando se presentan pequeños desvíos en lo que debería ser el curso normal de la jornada.
- Es creativo en el aporte de soluciones a problemas que entorpecen su tarea cotidiana, siendo prudente respecto de las decisiones que toma y las que sugiere a sus pares.
- Lidera su grupo de trabajo, siendo referente como generador de soluciones inmediatas, por lo cual es consultado ante situaciones problemáticas.
- Está muy atento al posible surgimiento de inconvenientes menores que podrían presentarse, elaborando diferentes alternativas para su rápida solución.
- Se comunica con sus superiores intercambiando y aportando ideas para el mejor cumplimiento de los objetivos de su área.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 282, Editorial Granica).

Orientación a resultados.

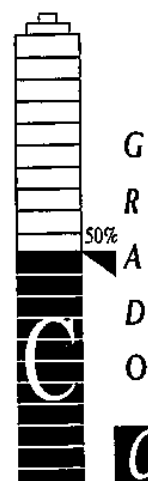
- Incorpora como propias las directivas de sus superiores y muestra un alto nivel de compromiso con lo pactado y, en general, con las estrategias de la organización. Se propone objetivos superiores a los establecidos por la organización, de manera realista y ambiciosa.
- Demuestra con actos su orientación a trabajar eficientemente, tomando la responsabilidad de las tareas y teniendo presente el impacto de sus acciones sobre los resultados esperados para su área y para la organización. Sus acciones se orientan a los resultados globales de la empresa.
- Muestra un alto grado de responsabilidad por las consecuencias de los resultados obtenidos por el grupo a su cargo, motivando a sus colaboradores a superar los objetivos propuestos.
- Establece objetivos concretos y medibles.
- Supera los obstáculos y realiza repetidos intentos por alcanzar los objetivos, manteniéndose firme en un proyecto hasta completarlo.
- Revisa periódicamente el progreso hacia las metas y sus planes, para corroborar que sigan siendo relevantes y válidos.
- Trabaja excediendo los objetivos fijados para su puesto y el grupo a su cargo, y anima, da entrenamiento, apoyo y *feedback* a los demás para que actúen de la misma forma.
- Mantiene un alto nivel de desempeño, aunque cambien sus funciones y las de su entorno.
- Mejora continuamente los procesos de trabajo.
- Genera ahorro de recursos.
- Da respuesta a situaciones complejas en contextos cambiantes, consiguiendo soluciones de alto impacto para la organización.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 178, Editorial Granica).

Liderazgo I.

- Establece los objetivos para el equipo de trabajo de modo tal que son aceptados con entusiasmo por el grupo.
- Informa a sus colaboradores de aspectos importantes del rumbo del negocio.
- Realiza un adecuado seguimiento del desempeño del equipo para el cumplimiento de los objetivos.
- Proporciona retroalimentación cuando se lo piden.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág.166, Editorial Granica).

Toma de decisiones.

- Toma decisiones mediante el desarrollo de opciones viables y convenientes, que consideren las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio.
- Genera opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente en el caso de cuestiones críticas o sensibles para la organización.
- Aplica y promueve el mecanismo de selección de opciones establecido, para obtener el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales.
- Ejecuta y supervisa las opciones elegidas con calidad y oportunidad.
- Resuelve en tiempo y forma problemas de gran relevancia para su área, gracias a la gran ejecutividad que demuestra al determinar las acciones a seguir.



Fuente:(ALLES Martha, “Diccionario de comportamientos La Trilogía”. 27 de septiembre del 2011, Ediciones Granica 2009. Pág. 264.)

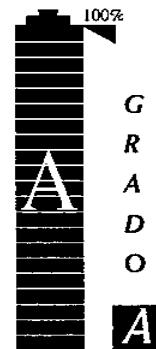
http://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=lang_es&id=hGcff2WdPgWC&oi=fnd&pg=PA7&dq=empowerment&ots=SljtzRgT9G&sig=5kjcn-vr9D1p8gATq9uJqnDXvU#v=onepage&q&f=false

MANUAL DE COMPORTAMIENTOS

ASCENSO AL CARGO “GERENTE DE LA FÁBRICA”

Iniciativa y autonomía.

- Se fija altos objetivos que siempre cumple, autoexigiéndose plazos y mejorando la calidad del trabajo o proyecto asignado.
- Modifica con buena predisposición la organización de sus tiempos para cumplir con las tareas encargadas.
- Prefiere organizar, en primer lugar, sus tareas, y luego distribuir el tiempo libre que pueda quedarle para dedicarse a otras actividades.
- Muestra amplia disponibilidad ante el objetivo propuesto.
- Antepone el trabajo a las actividades personales, aun sin que se le pida, y evalúa atinadamente las ocasiones en que se requiere de su esfuerzo extra.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 272, Editorial Granica).

Responsabilidad.

- En su desempeño diario actúa atinadamente, en tiempo y forma, frente a las vicisitudes cotidianas de su tarea, evitando demoras y agravamientos de los problemas.
- Propone a su equipo diversos modos de acción, con definición y profesionalismo, cuando se presentan pequeños desvíos en lo que debería ser el curso normal de la jornada.
- Es creativo en el aporte de soluciones a problemas que entorpecen su tarea cotidiana, siendo prudente respecto de las decisiones que toma y las que sugiere a sus pares.
- Lidera su grupo de trabajo, siendo referente como generador de soluciones inmediatas, por lo cual es consultado ante situaciones problemáticas.
- Está muy atento al posible surgimiento de inconvenientes menores que podrían presentarse, elaborando diferentes alternativas para su rápida solución.
- Se comunica con sus superiores intercambiando y aportando ideas para el mejor cumplimiento de los objetivos de su área.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 282, Editorial Granica).

Orientación a resultados.

- Incorpora como propias las directivas de sus superiores y muestra un alto nivel de compromiso con lo pactado y, en general, con las estrategias de la organización. Se propone objetivos superiores a los establecidos por la organización, de manera realista y ambiciosa.
- Demuestra con actos su orientación a trabajar eficientemente, tomando la responsabilidad de las tareas y teniendo presente el impacto de sus acciones sobre los resultados esperados para su área y para la organización. Sus acciones se orientan a los resultados globales de la empresa.
- Muestra un alto grado de responsabilidad por las consecuencias de los resultados obtenidos por el grupo a su cargo, motivando a sus colaboradores a superar los objetivos propuestos.
- Establece objetivos concretos y medibles.
- Supera los obstáculos y realiza repetidos intentos por alcanzar los objetivos, manteniéndose firme en un proyecto hasta completarlo.
- Revisa periódicamente el progreso hacia las metas y sus planes, para corroborar que sigan siendo relevantes y válidos.
- Trabaja excediendo los objetivos fijados para su puesto y el grupo a su cargo, y anima, da entrenamiento, apoyo y *feedback* a los demás para que actúen de la misma forma.
- Mantiene un alto nivel de desempeño, aunque cambien sus funciones y las de su entorno.
- Mejora continuamente los procesos de trabajo.
- Genera ahorro de recursos.
- Da respuesta a situaciones complejas en contextos cambiantes, consiguiendo soluciones de alto impacto para la organización.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 178, Editorial Granica).

Liderazgo II.

- Transmite con gran claridad la visión y los objetivos de la organización.
- Genera compromiso y entusiasmo por alcanzar los objetivos de la organización.
- Mantiene informados a sus colaboradores acerca de nuevas decisiones o cambios en el plan estratégico de la organización.
- Promueve la participación de sus colaboradores en la realización de propuestas que aporten a la consecución de los objetivos.
- Se preocupa por verificar el buen desempeño de sus colaboradores y por el desarrollo y capacitación de los mismos.
- Reconoce los logros de las personas que dependen de él.
- Hace uso de herramientas para realizar el seguimiento respecto del cumplimiento de los objetivos de su grupo.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 168, Editorial Granica).

Toma de decisiones.

- Encara el proceso de toma de decisiones mediante el desarrollo sistemático de opciones viables y convenientes, que consideran las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio.
- Convince a sus colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente en el caso de cuestiones críticas para la organización.
- Establece mecanismos de selección de opciones que contemplan el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales.
- Controla el desarrollo de las opciones elegidas para asegurarse que las mismas respetan las pautas de calidad y oportunidad fijadas, tomando conciencia acerca de sus consecuencias.
- Anticipa y prevé el alcance y profundidad del impacto que sus decisiones pueden tener en el cumplimiento de la estrategia y los objetivos organizacionales.



Fuente: (ALLES Martha, “Diccionario de comportamientos La Trilogía”. 27 de septiembre del 2011, Ediciones Granica 2009. Pág. 264.)

http://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=lang_es&id=hGcff2WdPgWC&oi=fnd&pg=PA7&dq=empowerment&ots=SljtzRgT9G&sig=5kjpcn-vr9D1p8gATq9uJqnDXvU#v=onepage&q&f=false

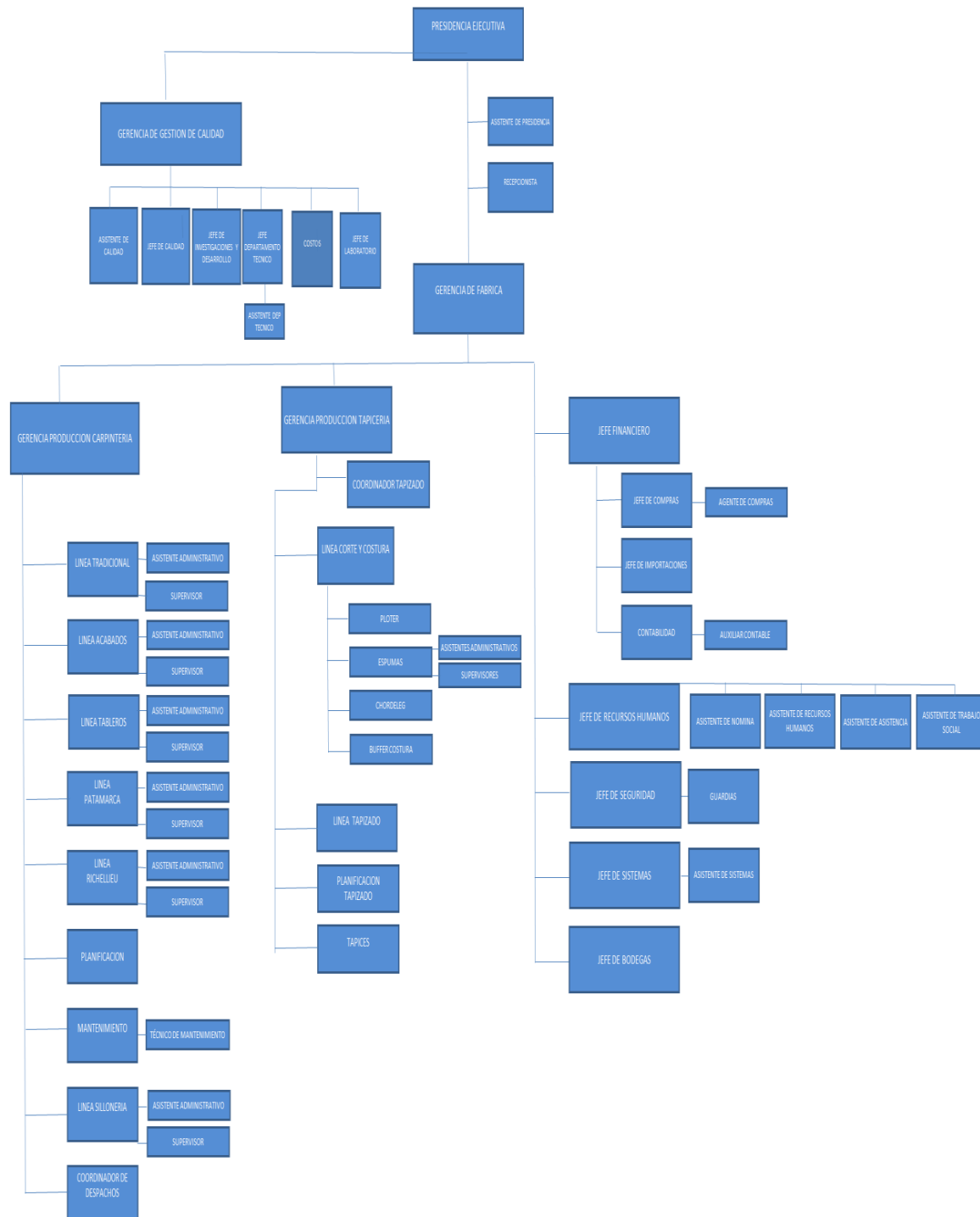
MANUAL DE CARRERA

“JEFE DE IMPORTACIONES”

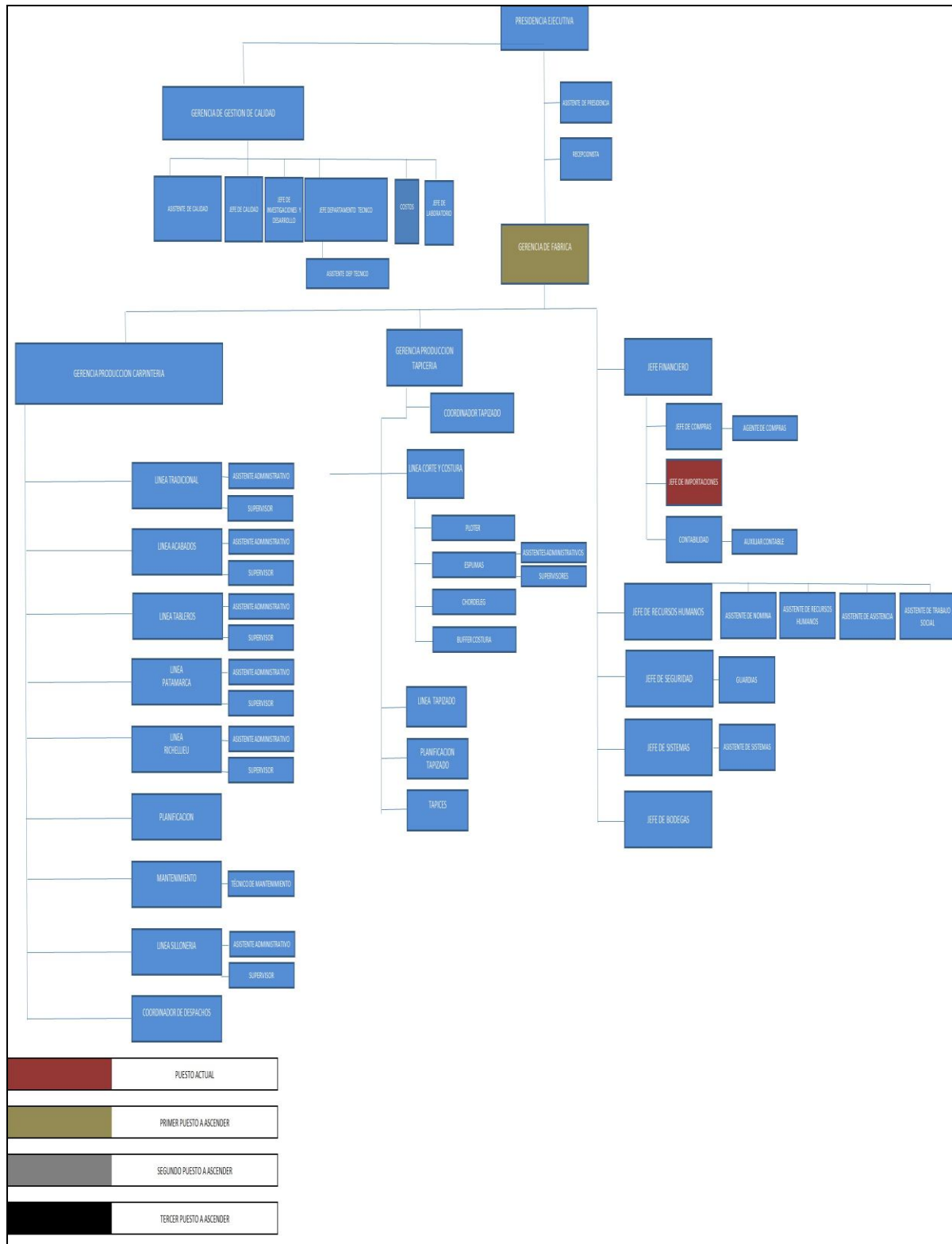
1. Normativas para el ascenso de cargo.

- A. La(s) persona(s) deben someterse a cuatro Evaluaciones de Desempeño.
- B. Cada Evaluación de Desempeño se desarrollara semestralmente.
- C. La Evaluación de Desempeño la calificara el jefe inmediato del cargo.
- D. En cada Evaluación se verificará el desarrollo de las competencias presentadas en la Matriz de Desarrollo del cargo a ascender.
- E. En la Evaluación, se debe cumplir mínimo el 75% del rango de los comportamientos de cada competencia, según el cargo a ascender.
- F. En caso de no cumplir con el puntaje ideal de la Matriz de Desarrollo, la(s) persona(s) deben someterse a cursos, emendados por Recursos Humanos. O también, el ocupante del cargo puede optar personalmente por otros cursos que no sean emendados por RRHH, y que sean afines al puesto.
- G. Al concluir las cuatro evaluaciones de rendimiento, se promediaran los resultados de las pruebas. Si la persona cumple con un mínimo 80% en las Evaluaciones de Desempeño, y un 85% de la Matriz de Desarrollo, está apto para ascender al siguiente nivel de carrera.

2. Organigrama actual



3. Ruta de ascenso.



4. Matrices de desarrollo

MATRIZ DE DESARROLLO - PLAN DE CARRERA			
GERENTE DE LA FABRICA			
Nombres y apellidos: Empresa - Sección: Fecha de calificación:			
CRITERIOS		PERFIL	CALIFICACIÓN
EDUCACIÓN.			
Título de cuarto nivel		25	
Título universitario		15	
FORMACIÓN			
afines al cargo:			
de 3 a 5 cursos aprobados		25	
de 1 a 2 cursos aprobados		15	
COMPETENCIAS	RANGO		
Iniciativa - autonomia	A	3	
Responsabilidad	A	3	
Orientacion a resultados	A	4	
Liderazgo II	B	8	
Capacidad de desición	A	7	
EXPERIENCIA			
Dos o más años		25	
Uno a dos años		20	
Menos de un año		15	
PUN TAJE OBTENIDO			
PUNTAJE MINIMO REQUERIDO			85
_____ _____ GERENCIA GENERAL RECURSOS HUMANOS			

5. Comportamientos para evaluación de rendimiento.

MANUAL DE COMPORTAMIENTOS

ASCENSO AL CARGO “GERENTE DE LA FÁBRICA”

Iniciativa y autonomía.

- Se fija altos objetivos que siempre cumple, autoexigiéndose plazos y mejorando la calidad del trabajo o proyecto asignado.
- Modifica con buena predisposición la organización de sus tiempos para cumplir con las tareas encargadas.
- Prefiere organizar, en primer lugar, sus tareas, y luego distribuir el tiempo libre que pueda quedarle para dedicarse a otras actividades.
- Muestra amplia disponibilidad ante el objetivo propuesto.
- Antepone el trabajo a las actividades personales, aun sin que se le pida, y evalúa atinadamente las ocasiones en que se requiere de su esfuerzo extra.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 272, Editorial Granica).

Responsabilidad.

- En su desempeño diario actúa atinadamente, en tiempo y forma, frente a las vicisitudes cotidianas de su tarea, evitando demoras y agravamientos de los problemas.
- Propone a su equipo diversos modos de acción, con definición y profesionalismo, cuando se presentan pequeños desvíos en lo que debería ser el curso normal de la jornada.
- Es creativo en el aporte de soluciones a problemas que entorpecen su tarea cotidiana, siendo prudente respecto de las decisiones que toma y las que sugiere a sus pares.
- Lidera su grupo de trabajo, siendo referente como generador de soluciones inmediatas, por lo cual es consultado ante situaciones problemáticas.
- Está muy atento al posible surgimiento de inconvenientes menores que podrían presentarse, elaborando diferentes alternativas para su rápida solución.
- Se comunica con sus superiores intercambiando y aportando ideas para el mejor cumplimiento de los objetivos de su área.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 282, Editorial Granica).

Orientación a resultados.

- Incorpora como propias las directivas de sus superiores y muestra un alto nivel de compromiso con lo pactado y, en general, con las estrategias de la organización. Se propone objetivos superiores a los establecidos por la organización, de manera realista y ambiciosa.
- Demuestra con actos su orientación a trabajar eficientemente, tomando la responsabilidad de las tareas y teniendo presente el impacto de sus acciones sobre los resultados esperados para su área y para la organización. Sus acciones se orientan a los resultados globales de la empresa.
- Muestra un alto grado de responsabilidad por las consecuencias de los resultados obtenidos por el grupo a su cargo, motivando a sus colaboradores a superar los objetivos propuestos.
- Establece objetivos concretos y medibles.
- Supera los obstáculos y realiza repetidos intentos por alcanzar los objetivos, manteniéndose firme en un proyecto hasta completarlo.
- Revisa periódicamente el progreso hacia las metas y sus planes, para corroborar que sigan siendo relevantes y válidos.
- Trabaja excediendo los objetivos fijados para su puesto y el grupo a su cargo, y anima, da entrenamiento, apoyo y *feedback* a los demás para que actúen de la misma forma.
- Mantiene un alto nivel de desempeño, aunque cambien sus funciones y las de su entorno.
- Mejora continuamente los procesos de trabajo.
- Genera ahorro de recursos.
- Da respuesta a situaciones complejas en contextos cambiantes, consiguiendo soluciones de alto impacto para la organización.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 178, Editorial Granica).

Liderazgo II.

- Transmite con gran claridad la visión y los objetivos de la organización.
- Genera compromiso y entusiasmo por alcanzar los objetivos de la organización.
- Mantiene informados a sus colaboradores acerca de nuevas decisiones o cambios en el plan estratégico de la organización.
- Promueve la participación de sus colaboradores en la realización de propuestas que aporten a la consecución de los objetivos.
- Se preocupa por verificar el buen desempeño de sus colaboradores y por el desarrollo y capacitación de los mismos.
- Reconoce los logros de las personas que dependen de él.
- Hace uso de herramientas para realizar el seguimiento respecto del cumplimiento de los objetivos de su grupo.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 168, Editorial Granica).

Toma de decisiones.

- Encara el proceso de toma de decisiones mediante el desarrollo sistemático de opciones viables y convenientes, que consideran las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio.
- Convince a sus colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente en el caso de cuestiones críticas para la organización.
- Establece mecanismos de selección de opciones que contemplan el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales.
- Controla el desarrollo de las opciones elegidas para asegurarse que las mismas respetan las pautas de calidad y oportunidad fijadas, tomando conciencia acerca de sus consecuencias.
- Anticipa y prevé el alcance y profundidad del impacto que sus decisiones pueden tener en el cumplimiento de la estrategia y los objetivos organizacionales.



Fuente: (ALLES Martha, “Diccionario de comportamientos La Trilogía”. 27 de septiembre del 2011, Ediciones Granica 2009. Pág. 264.)

http://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=lang_es&id=hGcff2WdPgWC&oi=fnd&pg=PA7&dq=empowerment&ots=SljtzRgT9G&sig=5kjqcn-vr9D1p8gATq9uJqnDXvU#v=onepage&q&f=false

MANUAL DE CARRERA

“JEFE DE INVESTIGACIONES Y DESARROLLO”

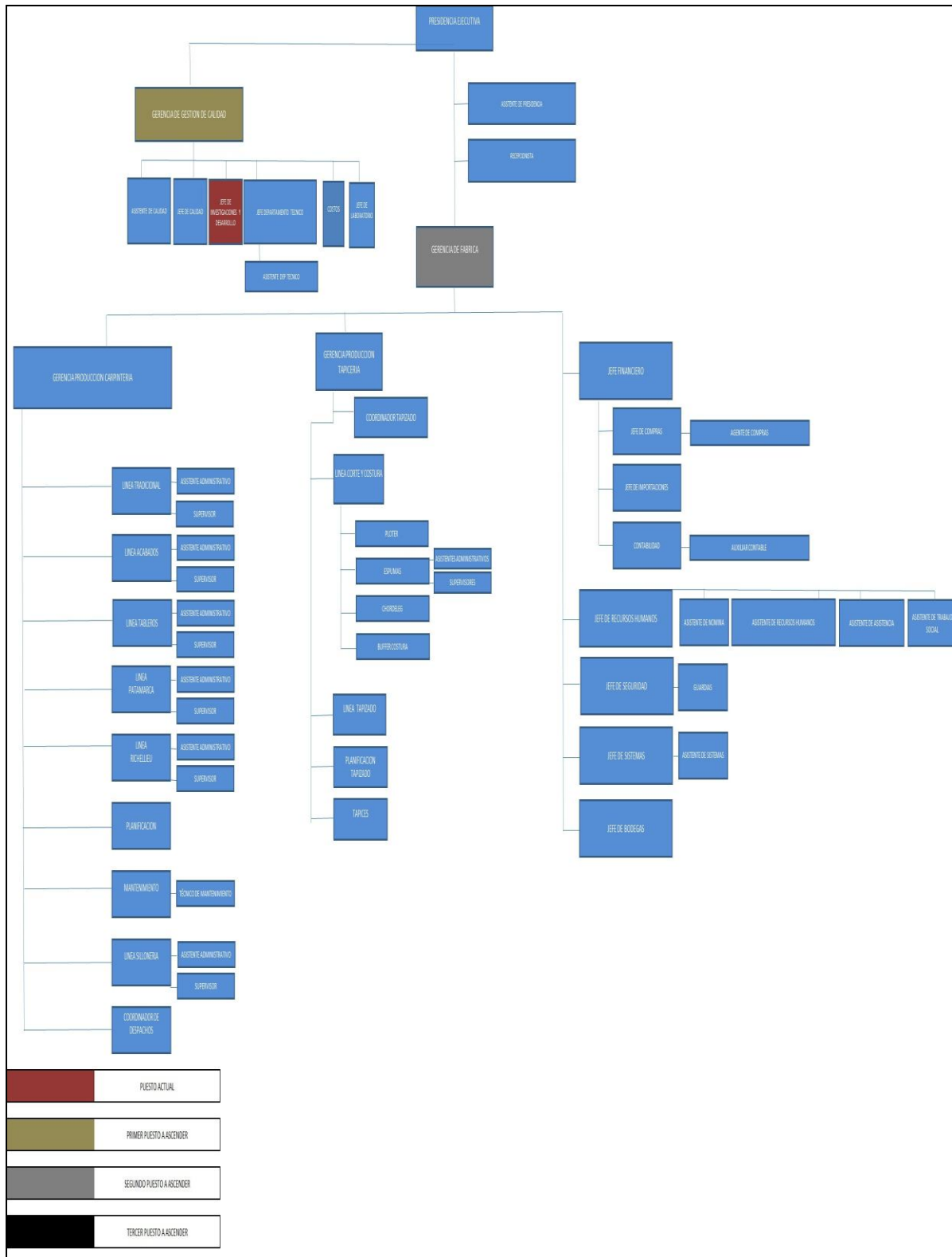
1. Normativas para el ascenso de cargo.

- A. La(s) persona(s) deben someterse a cuatro Evaluaciones de Desempeño.
- B. Cada Evaluación de Desempeño se desarrollara semestralmente.
- C. La Evaluación de Desempeño la calificara el jefe inmediato del cargo.
- D. En cada Evaluación se verificará el desarrollo de las competencias presentadas en la Matriz de Desarrollo del cargo a ascender.
- E. En la Evaluación, se debe cumplir mínimo el 75% del rango de los comportamientos de cada competencia, según el cargo a ascender.
- F. En caso de no cumplir con el puntaje ideal de la Matriz de Desarrollo, la(s) persona(s) deben someterse a cursos, emendados por Recursos Humanos. O también, el ocupante del cargo puede optar personalmente por otros cursos que no sean emendados por RRHH, y que sean afines al puesto.
- G. Al concluir las cuatro evaluaciones de rendimiento, se promediaran los resultados de las pruebas. Si la persona cumple con un mínimo 80% en las Evaluaciones de Desempeño, y un 85% de la Matriz de Desarrollo, está apto para ascender al siguiente nivel de carrera.

2. Organigrama actual



3. Ruta de ascenso.



4. Matrices de desarrollo

MATRIZ DE DESARROLLO - PLAN DE CARRERA			
GERENCIA DE GESTION DE CALIDAD			
Nombres y apellidos: Empresa - Sección: Fecha de calificación:			
CRITERIOS		PERFIL	CALIFICACIÓN
EDUCACIÓN.			
Título de cuarto nivel		25	
Título universitario		15	
FORMACIÓN			
afines al cargo:			
De tres a cinco cursos aprobados		25	
De uno a dos cursos aprobados		15	
COMPETENCIAS	RANGO		
Iniciativa - autonomia	A	3	
Responsabilidad	A	3	
Orientacion a resultados	A	4	
Liderazgo I	C	8	
Capacidad de desición	B	7	
EXPERIENCIA			
Dos o más años		25	
Uno a dos años		20	
Menos de un año		15	
PUN TAJE OBTENIDO			
PUNTAJE MINIMO REQUERIDO			85
GERENCIA GENERAL RECURSOS HUMANOS			

MATRIZ DE DESARROLLO - PLAN DE CARRERA			
GERENTE DE LA FABRICA			
Nombres y apellidos: Empresa - Sección: Fecha de calificación:			
CRITERIOS		PERFIL	CALIFICACIÓN
EDUCACIÓN.			
Título de cuarto nivel		25	
Título universitario		15	
FORMACIÓN			
afines al cargo:			
de 3 a 5 cursos aprobados		25	
de 1 a 2 cursos aprobados		15	
COMPETENCIAS	RANGO		
Iniciativa - autonomia	A	3	
Responsabilidad	A	3	
Orientación a resultados	A	4	
Liderazgo II	B	8	
Capacidad de decisión	A	7	
EXPERIENCIA			
Dos o más años		25	
Uno a dos años		20	
Menos de un año		15	
PUNTAJE OBTENIDO			
PUNTAJE MINIMO REQUERIDO			85
GERENCIA GENERAL RECURSOS HUMANOS			

5. Comportamientos para evaluación de rendimiento.

MANUAL DE COMPORTAMIENTOS

ASCENSO AL CARGO “GERENCIA DE GESTIÓN DE CALIDAD”

Iniciativa y autonomía.

- Se fija altos objetivos que siempre cumple, autoexigiéndose plazos y mejorando la calidad del trabajo o proyecto asignado.
- Modifica con buena predisposición la organización de sus tiempos para cumplir con las tareas encargadas.
- Prefiere organizar, en primer lugar, sus tareas, y luego distribuir el tiempo libre que pueda quedarle para dedicarse a otras actividades.
- Muestra amplia disponibilidad ante el objetivo propuesto.
- Antepone el trabajo a las actividades personales, aun sin que se le pida, y evalúa atinadamente las ocasiones en que se requiere de su esfuerzo extra.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 272, Editorial Granica).

Responsabilidad.

- En su desempeño diario actúa atinadamente, en tiempo y forma, frente a las vicisitudes cotidianas de su tarea, evitando demoras y agravamientos de los problemas.
- Propone a su equipo diversos modos de acción, con definición y profesionalismo, cuando se presentan pequeños desvíos en lo que debería ser el curso normal de la jornada.
- Es creativo en el aporte de soluciones a problemas que entorpecen su tarea cotidiana, siendo prudente respecto de las decisiones que toma y las que sugiere a sus pares.
- Lidera su grupo de trabajo, siendo referente como generador de soluciones inmediatas, por lo cual es consultado ante situaciones problemáticas.
- Está muy atento al posible surgimiento de inconvenientes menores que podrían presentarse, elaborando diferentes alternativas para su rápida solución.
- Se comunica con sus superiores intercambiando y aportando ideas para el mejor cumplimiento de los objetivos de su área.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 282, Editorial Granica).

Orientación a resultados.

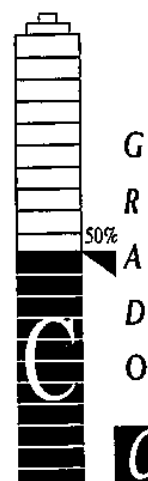
- Incorpora como propias las directivas de sus superiores y muestra un alto nivel de compromiso con lo pactado y, en general, con las estrategias de la organización. Se propone objetivos superiores a los establecidos por la organización, de manera realista y ambiciosa.
- Demuestra con actos su orientación a trabajar eficientemente, tomando la responsabilidad de las tareas y teniendo presente el impacto de sus acciones sobre los resultados esperados para su área y para la organización. Sus acciones se orientan a los resultados globales de la empresa.
- Muestra un alto grado de responsabilidad por las consecuencias de los resultados obtenidos por el grupo a su cargo, motivando a sus colaboradores a superar los objetivos propuestos.
- Establece objetivos concretos y medibles.
- Supera los obstáculos y realiza repetidos intentos por alcanzar los objetivos, manteniéndose firme en un proyecto hasta completarlo.
- Revisa periódicamente el progreso hacia las metas y sus planes, para corroborar que sigan siendo relevantes y válidos.
- Trabaja excediendo los objetivos fijados para su puesto y el grupo a su cargo, y anima, da entrenamiento, apoyo y *feedback* a los demás para que actúen de la misma forma.
- Mantiene un alto nivel de desempeño, aunque cambien sus funciones y las de su entorno.
- Mejora continuamente los procesos de trabajo.
- Genera ahorro de recursos.
- Da respuesta a situaciones complejas en contextos cambiantes, consiguiendo soluciones de alto impacto para la organización.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 178, Editorial Granica).

Liderazgo I.

- Establece los objetivos para el equipo de trabajo de modo tal que son aceptados con entusiasmo por el grupo.
- Informa a sus colaboradores de aspectos importantes del rumbo del negocio.
- Realiza un adecuado seguimiento del desempeño del equipo para el cumplimiento de los objetivos.
- Proporciona retroalimentación cuando se lo piden.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág.166, Editorial Granica).

Toma de decisiones.

- Toma decisiones mediante el desarrollo de opciones viables y convenientes, que consideren las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio.
- Genera opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente en el caso de cuestiones críticas o sensibles para la organización.
- Aplica y promueve el mecanismo de selección de opciones establecido, para obtener el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales.
- Ejecuta y supervisa las opciones elegidas con calidad y oportunidad.
- Resuelve en tiempo y forma problemas de gran relevancia para su área, gracias a la gran ejecutividad que demuestra al determinar las acciones a seguir.



Fuente:(ALLES Martha, “Diccionario de comportamientos La Trilogía”. 27 de septiembre del 2011, Ediciones Granica 2009. Pág. 264.)

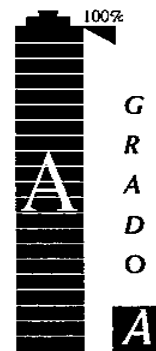
http://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=lang_es&id=hGcff2WdPgWC&oi=fnd&pg=PA7&dq=empowerment&ots=SljtzRgT9G&sig=5kjcn-vr9D1p8gATq9uJqnDXvU#v=onepage&q&f=false

MANUAL DE COMPORTAMIENTOS

ASCENSO AL CARGO “GERENTE DE LA FÁBRICA”

Iniciativa y autonomía.

- Se fija altos objetivos que siempre cumple, autoexigiéndose plazos y mejorando la calidad del trabajo o proyecto asignado.
- Modifica con buena predisposición la organización de sus tiempos para cumplir con las tareas encargadas.
- Prefiere organizar, en primer lugar, sus tareas, y luego distribuir el tiempo libre que pueda quedarle para dedicarse a otras actividades.
- Muestra amplia disponibilidad ante el objetivo propuesto.
- Antepone el trabajo a las actividades personales, aun sin que se le pida, y evalúa atinadamente las ocasiones en que se requiere de su esfuerzo extra.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 272, Editorial Granica).

Responsabilidad.

- En su desempeño diario actúa atinadamente, en tiempo y forma, frente a las vicisitudes cotidianas de su tarea, evitando demoras y agravamientos de los problemas.
- Propone a su equipo diversos modos de acción, con definición y profesionalismo, cuando se presentan pequeños desvíos en lo que debería ser el curso normal de la jornada.
- Es creativo en el aporte de soluciones a problemas que entorpecen su tarea cotidiana, siendo prudente respecto de las decisiones que toma y las que sugiere a sus pares.
- Lidera su grupo de trabajo, siendo referente como generador de soluciones inmediatas, por lo cual es consultado ante situaciones problemáticas.
- Está muy atento al posible surgimiento de inconvenientes menores que podrían presentarse, elaborando diferentes alternativas para su rápida solución.
- Se comunica con sus superiores intercambiando y aportando ideas para el mejor cumplimiento de los objetivos de su área.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 282, Editorial Granica).

Orientación a resultados.

- Incorpora como propias las directivas de sus superiores y muestra un alto nivel de compromiso con lo pactado y, en general, con las estrategias de la organización. Se propone objetivos superiores a los establecidos por la organización, de manera realista y ambiciosa.
- Demuestra con actos su orientación a trabajar eficientemente, tomando la responsabilidad de las tareas y teniendo presente el impacto de sus acciones sobre los resultados esperados para su área y para la organización. Sus acciones se orientan a los resultados globales de la empresa.
- Muestra un alto grado de responsabilidad por las consecuencias de los resultados obtenidos por el grupo a su cargo, motivando a sus colaboradores a superar los objetivos propuestos.
- Establece objetivos concretos y medibles.
- Supera los obstáculos y realiza repetidos intentos por alcanzar los objetivos, manteniéndose firme en un proyecto hasta completarlo.
- Revisa periódicamente el progreso hacia las metas y sus planes, para corroborar que sigan siendo relevantes y válidos.
- Trabaja excediendo los objetivos fijados para su puesto y el grupo a su cargo, y anima, da entrenamiento, apoyo y *feedback* a los demás para que actúen de la misma forma.
- Mantiene un alto nivel de desempeño, aunque cambien sus funciones y las de su entorno.
- Mejora continuamente los procesos de trabajo.
- Genera ahorro de recursos.
- Da respuesta a situaciones complejas en contextos cambiantes, consiguiendo soluciones de alto impacto para la organización.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 178, Editorial Granica).

Liderazgo II.

- Transmite con gran claridad la visión y los objetivos de la organización.
- Genera compromiso y entusiasmo por alcanzar los objetivos de la organización.
- Mantiene informados a sus colaboradores acerca de nuevas decisiones o cambios en el plan estratégico de la organización.
- Promueve la participación de sus colaboradores en la realización de propuestas que aporten a la consecución de los objetivos.
- Se preocupa por verificar el buen desempeño de sus colaboradores y por el desarrollo y capacitación de los mismos.
- Reconoce los logros de las personas que dependen de él.
- Hace uso de herramientas para realizar el seguimiento respecto del cumplimiento de los objetivos de su grupo.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 168, Editorial Granica).

Toma de decisiones.

- Encara el proceso de toma de decisiones mediante el desarrollo sistemático de opciones viables y convenientes, que consideran las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio.
- Convince a sus colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente en el caso de cuestiones críticas para la organización.
- Establece mecanismos de selección de opciones que contemplan el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales.
- Controla el desarrollo de las opciones elegidas para asegurarse que las mismas respetan las pautas de calidad y oportunidad fijadas, tomando conciencia acerca de sus consecuencias.
- Anticipa y prevé el alcance y profundidad del impacto que sus decisiones pueden tener en el cumplimiento de la estrategia y los objetivos organizacionales.



Fuente: (ALLES Martha, “Diccionario de comportamientos La Trilogía”. 27 de septiembre del 2011, Ediciones Granica 2009. Pág. 264.)

http://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=lang_es&id=hGcff2WdPgWC&oi=fnd&pg=PA7&dq=empowerment&ots=SljtzRgT9G&sig=5kjqcn-vr9D1p8gATq9uJqnDXvU#v=onepage&q&f=false

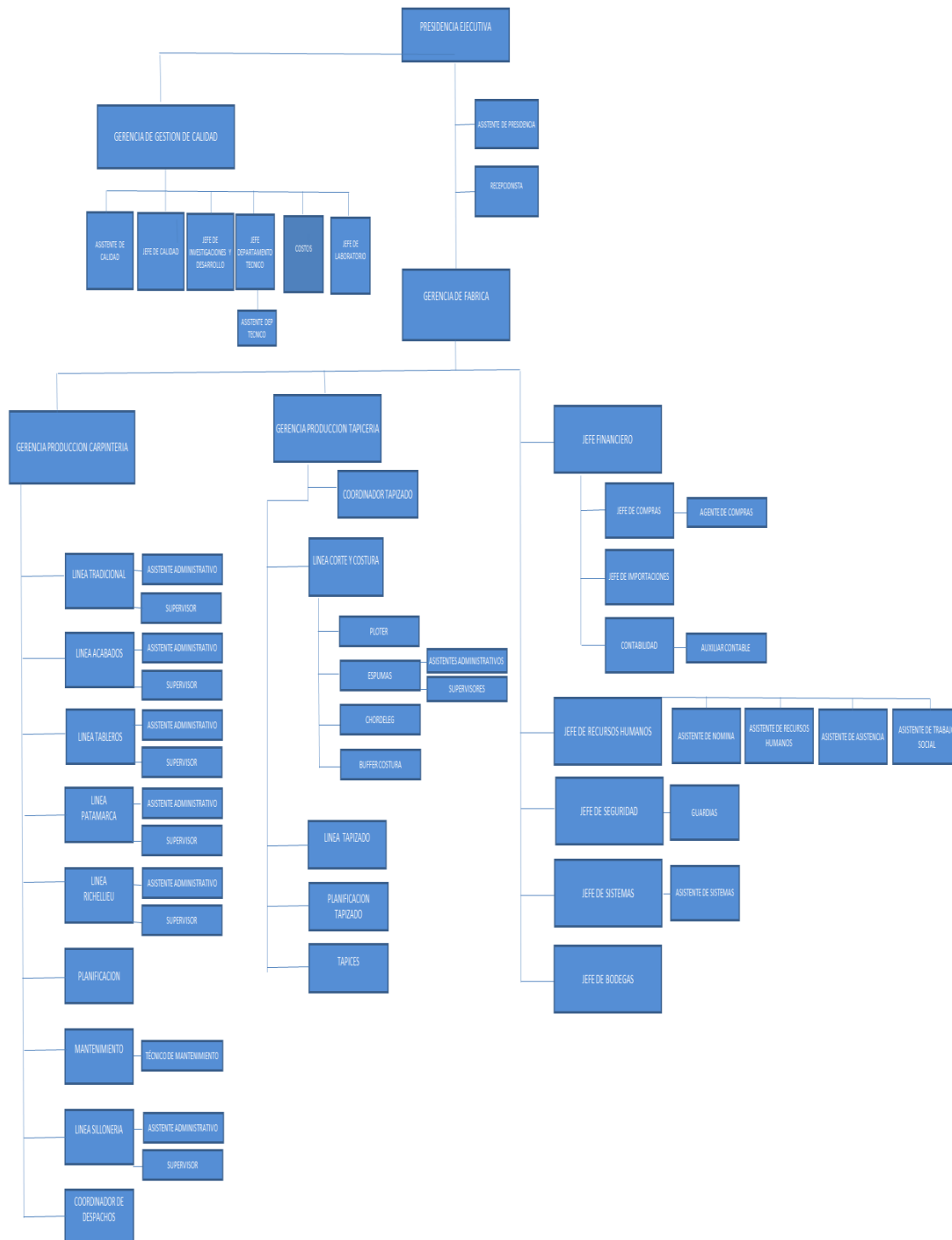
MANUAL DE CARRERA

“JEFE DE LÍNEA”

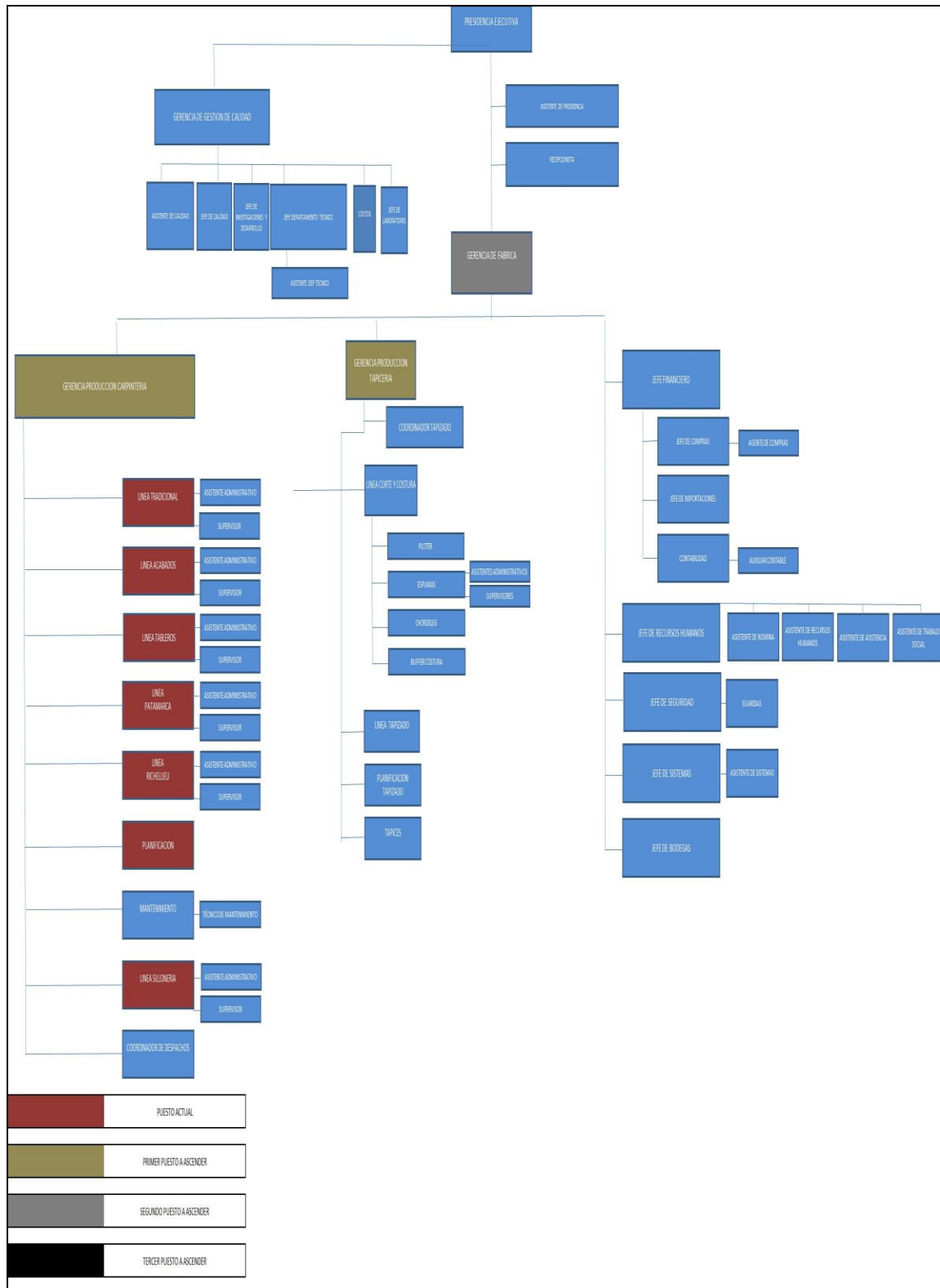
1. Normativas para el ascenso de cargo.

- A. La(s) persona(s) deben someterse a cuatro Evaluaciones de Desempeño.
- B. Cada Evaluación de Desempeño se desarrollara semestralmente.
- C. La Evaluación de Desempeño la calificara el jefe inmediato del cargo.
- D. En cada Evaluación se verificará el desarrollo de las competencias presentadas en la Matriz de Desarrollo del cargo a ascender.
- E. En la Evaluación, se debe cumplir mínimo el 75% del rango de los comportamientos de cada competencia, según el cargo a ascender.
- F. En caso de no cumplir con el puntaje ideal de la Matriz de Desarrollo, la(s) persona(s) deben someterse a cursos, emendados por Recursos Humanos. O también, el ocupante del cargo puede optar personalmente por otros cursos que no sean emendados por RRHH, y que sean afines al puesto.
- G. Al concluir las cuatro evaluaciones de rendimiento, se promediaran los resultados de las pruebas. Si la persona cumple con un mínimo 80% en las Evaluaciones de Desempeño, y un 85% de la Matriz de Desarrollo, está apto para ascender al siguiente nivel de carrera.

2. Organigrama actual



3. Ruta de ascenso.



4. Matrices de desarrollo

MATRIZ DE DESARROLLO - PLAN DE CARRERA			
GERENTE DE PRODUCCIÓN			
Nombres y apellidos: Empresa - Sección: Fecha de calificación:			
CRITERIOS		PERFIL	CALIFICACIÓN
EDUCACIÓN.			
Título de cuarto nivel		25	
Título universitario		15	
FORMACIÓN			
afines al cargo:			
De tres a cinco cursos aprobados		25	
De uno a dos cursos aprobados		15	
COMPETENCIAS	RANGO		
Iniciativa - autonomia	A	5	
Responsabilidad	A	5	
Orientacion a resultados	A	5	
Liderazgo I	A	5	
Capacidad de desición	A	5	
Trabajo en Equipo I	A	5	
EXPERIENCIA			
Dos o más años		25	
Uno a dos años		20	
Menos de un año		15	
PUN TAJE OBTENIDO			
PUNTAJE MINIMO REQUERIDO			85
GERENCIA GENERAL		RECURSOS HUMANOS	

MATRIZ DE DESARROLLO - PLAN DE CARRERA			
GERENTE DE LA FABRICA			
Nombres y apellidos: Empresa - Sección: Fecha de calificación:			
CRITERIOS		PERFIL	CALIFICACIÓN
EDUCACIÓN.			
Titulo de cuarto nivel		25	
Titulo universitario		15	
FORMACIÓN			
afines al cargo:			
de 3 a 5 cursos aprobados		25	
de 1 a 2 cursos aprobados		15	
COMPETENCIAS	RANGO		
Iniciativa - autonomia	A	3	
Responsabilidad	A	3	
Orientacion a resultados	A	4	
Liderazgo II	B	8	
Capacidad de desición	A	7	
EXPERIENCIA			
Dos o más años		25	
Uno a dos años		20	
Menos de un año		15	
PUN TAJE OBTENIDO			
PUNTAJE MINIMO REQUERIDO			85
_____ GERENCIA GENERAL _____ RECURSOS HUMANOS			

5. Comportamientos para evaluación de rendimiento.

MANUAL DE COMPORTAMIENTOS

ASCENSO AL CARGO “GERENTE DE PRODUCCIÓN”

Iniciativa y autonomía.

- Se fija altos objetivos que siempre cumple, autoexigiéndose plazos y mejorando la calidad del trabajo o proyecto asignado.
- Modifica con buena predisposición la organización de sus tiempos para cumplir con las tareas encargadas.
- Prefiere organizar, en primer lugar, sus tareas, y luego distribuir el tiempo libre que pueda quedarle para dedicarse a otras actividades.
- Muestra amplia disponibilidad ante el objetivo propuesto.
- Antepone el trabajo a las actividades personales, aun sin que se le pida, y evalúa atinadamente las ocasiones en que se requiere de su esfuerzo extra.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 272, Editorial Granica).

Responsabilidad.

- En su desempeño diario actúa atinadamente, en tiempo y forma, frente a las vicisitudes cotidianas de su tarea, evitando demoras y agravamientos de los problemas.
- Propone a su equipo diversos modos de acción, con definición y profesionalismo, cuando se presentan pequeños desvíos en lo que debería ser el curso normal de la jornada.
- Es creativo en el aporte de soluciones a problemas que entorpecen su tarea cotidiana, siendo prudente respecto de las decisiones que toma y las que sugiere a sus pares.
- Lidera su grupo de trabajo, siendo referente como generador de soluciones inmediatas, por lo cual es consultado ante situaciones problemáticas.
- Está muy atento al posible surgimiento de inconvenientes menores que podrían presentarse, elaborando diferentes alternativas para su rápida solución.
- Se comunica con sus superiores intercambiando y aportando ideas para el mejor cumplimiento de los objetivos de su área.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 282, Editorial Granica).

Orientación a resultados.

- Incorpora como propias las directivas de sus superiores y muestra un alto nivel de compromiso con lo pactado y, en general, con las estrategias de la organización. Se propone objetivos superiores a los establecidos por la organización, de manera realista y ambiciosa.
- Demuestra con actos su orientación a trabajar eficientemente, tomando la responsabilidad de las tareas y teniendo presente el impacto de sus acciones sobre los resultados esperados para su área y para la organización. Sus acciones se orientan a los resultados globales de la empresa.
- Muestra un alto grado de responsabilidad por las consecuencias de los resultados obtenidos por el grupo a su cargo, motivando a sus colaboradores a superar los objetivos propuestos.
- Establece objetivos concretos y medibles.
- Supera los obstáculos y realiza repetidos intentos por alcanzar los objetivos, manteniéndose firme en un proyecto hasta completarlo.
- Revisa periódicamente el progreso hacia las metas y sus planes, para corroborar que sigan siendo relevantes y válidos.
- Trabaja excediendo los objetivos fijados para su puesto y el grupo a su cargo, y anima, da entrenamiento, apoyo y *feedback* a los demás para que actúen de la misma forma.
- Mantiene un alto nivel de desempeño, aunque cambien sus funciones y las de su entorno.
- Mejora continuamente los procesos de trabajo.
- Genera ahorro de recursos.
- Da respuesta a situaciones complejas en contextos cambiantes, consiguiendo soluciones de alto impacto para la organización.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 178, Editorial Granica).

Liderazgo I.

- Tiene una amplia visión estratégica y comunica el rumbo, la misión y los valores de la organización a todo el equipo y de manera clara, definiendo un estado futuro deseado.
- Establece claramente las directivas y los objetivos del grupo.
- Obtiene el compromiso de todos respecto de la misión y los valores.
- Hace uso de su autoridad en forma justa y equitativa.
- Logra motivar y establecer un clima de confianza en el grupo, generando un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso.
- Favorece la participación, tomando en cuenta los diferentes puntos de vista en la toma de decisiones y dando *empowerment*.
- Prevé las oportunidades a largo plazo y se anticipa a diferentes escenarios.
- Invierte en el desarrollo de sus colaboradores para ayudarles a satisfacer demandas actuales o potenciales de la organización.
- Reconoce a los empleados con potencial, creando para ellos oportunidades dentro y fuera de su especialización.
- Realiza un apropiado seguimiento de las tareas, brindando *feedback* a sus colaboradores.
- Es un modelo para su gente, por su valores, compromiso y eficiencia.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 166, Editorial Granica).

Trabajo en equipo I.

- Valora y promueve el trabajo en equipo, y aprovecha las ventajas y beneficios del mismo para la consecución de los objetivos de la organización.
- Pone los objetivos de la organización por sobre los particulares.
- Participa activamente en la facilitación y consecución de los objetivos grupales.
- Escucha, respeta y valora las ideas y propuestas de sus pares y colaboradores.
- Estimula y motiva a los demás a alcanzar los objetivos generales y a obtener resultados de valor agregado para la organización.
- Toma los objetivos de la organización como propios, y con su ejemplo genera compromiso en los demás miembros del equipo.
- Facilita información relevante y comparte los resultados de sus trabajos con otras áreas o departamentos, colaborando notoriamente, además, en la resolución de problemas de otros sectores de la organización.
- Tiene una alta orientación al cliente interno y realiza acciones para procurar su satisfacción.
- Hace aportes que impactan notoriamente en el logro de los resultados grupales.
- Motiva al grupo a integrar sus ideas y a llegar a consensos.
- Capta la atención de sus compañeros y logra su aceptación; tiene habilidades para comunicar y exponer sus ideas, persuadiendo a los demás con argumentos coherentes.
- Cumple con los compromisos pactados con el equipo, en tiempo y forma.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 198, Editorial Granica).

Toma de decisiones.

- Encara el proceso de toma de decisiones mediante el desarrollo sistemático de opciones viables y convenientes, que consideran las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio.
- Convince a sus colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente en el caso de cuestiones críticas para la organización.
- Establece mecanismos de selección de opciones que contemplan el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales.
- Controla el desarrollo de las opciones elegidas para asegurarse que las mismas respetan las pautas de calidad y oportunidad fijadas, tomando conciencia acerca de sus consecuencias.
- Anticipa y prevé el alcance y profundidad del impacto que sus decisiones pueden tener en el cumplimiento de la estrategia y los objetivos organizacionales.



Fuente:(ALLES Martha, “Diccionario de comportamientos La Trilogía”. 27 de septiembre del 2011, Ediciones Granica 2009. Pág. 264.)

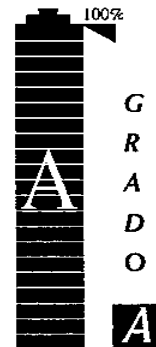
http://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=lang_es&id=hGcff2WdPgWC&oi=fnd&pg=PA7&dq=empowerment&ots=SljtzRgT9G&sig=5kjqcn-vr9D1p8gATq9uJqnDXvU#v=onepage&q&f=false

MANUAL DE COMPORTAMIENTOS

ASCENSO AL CARGO “GERENTE DE LA FÁBRICA”

Iniciativa y autonomía.

- Se fija altos objetivos que siempre cumple, autoexigiéndose plazos y mejorando la calidad del trabajo o proyecto asignado.
- Modifica con buena predisposición la organización de sus tiempos para cumplir con las tareas encargadas.
- Prefiere organizar, en primer lugar, sus tareas, y luego distribuir el tiempo libre que pueda quedarle para dedicarse a otras actividades.
- Muestra amplia disponibilidad ante el objetivo propuesto.
- Antepone el trabajo a las actividades personales, aun sin que se le pida, y evalúa atinadamente las ocasiones en que se requiere de su esfuerzo extra.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 272, Editorial Granica).

Responsabilidad.

- En su desempeño diario actúa atinadamente, en tiempo y forma, frente a las vicisitudes cotidianas de su tarea, evitando demoras y agravamientos de los problemas.
- Propone a su equipo diversos modos de acción, con definición y profesionalismo, cuando se presentan pequeños desvíos en lo que debería ser el curso normal de la jornada.
- Es creativo en el aporte de soluciones a problemas que entorpecen su tarea cotidiana, siendo prudente respecto de las decisiones que toma y las que sugiere a sus pares.
- Lidera su grupo de trabajo, siendo referente como generador de soluciones inmediatas, por lo cual es consultado ante situaciones problemáticas.
- Está muy atento al posible surgimiento de inconvenientes menores que podrían presentarse, elaborando diferentes alternativas para su rápida solución.
- Se comunica con sus superiores intercambiando y aportando ideas para el mejor cumplimiento de los objetivos de su área.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 282, Editorial Granica).

Orientación a resultados.

- Incorpora como propias las directivas de sus superiores y muestra un alto nivel de compromiso con lo pactado y, en general, con las estrategias de la organización. Se propone objetivos superiores a los establecidos por la organización, de manera realista y ambiciosa.
- Demuestra con actos su orientación a trabajar eficientemente, tomando la responsabilidad de las tareas y teniendo presente el impacto de sus acciones sobre los resultados esperados para su área y para la organización. Sus acciones se orientan a los resultados globales de la empresa.
- Muestra un alto grado de responsabilidad por las consecuencias de los resultados obtenidos por el grupo a su cargo, motivando a sus colaboradores a superar los objetivos propuestos.
- Establece objetivos concretos y medibles.
- Supera los obstáculos y realiza repetidos intentos por alcanzar los objetivos, manteniéndose firme en un proyecto hasta completarlo.
- Revisa periódicamente el progreso hacia las metas y sus planes, para corroborar que sigan siendo relevantes y válidos.
- Trabaja excediendo los objetivos fijados para su puesto y el grupo a su cargo, y anima, da entrenamiento, apoyo y *feedback* a los demás para que actúen de la misma forma.
- Mantiene un alto nivel de desempeño, aunque cambien sus funciones y las de su entorno.
- Mejora continuamente los procesos de trabajo.
- Genera ahorro de recursos.
- Da respuesta a situaciones complejas en contextos cambiantes, consiguiendo soluciones de alto impacto para la organización.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 178, Editorial Granica).

Liderazgo II.

- Transmite con gran claridad la visión y los objetivos de la organización.
- Genera compromiso y entusiasmo por alcanzar los objetivos de la organización.
- Mantiene informados a sus colaboradores acerca de nuevas decisiones o cambios en el plan estratégico de la organización.
- Promueve la participación de sus colaboradores en la realización de propuestas que aporten a la consecución de los objetivos.
- Se preocupa por verificar el buen desempeño de sus colaboradores y por el desarrollo y capacitación de los mismos.
- Reconoce los logros de las personas que dependen de él.
- Hace uso de herramientas para realizar el seguimiento respecto del cumplimiento de los objetivos de su grupo.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 168, Editorial Granica).

Toma de decisiones.

- Encara el proceso de toma de decisiones mediante el desarrollo sistemático de opciones viables y convenientes, que consideran las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio.
- Convince a sus colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente en el caso de cuestiones críticas para la organización.
- Establece mecanismos de selección de opciones que contemplan el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales.
- Controla el desarrollo de las opciones elegidas para asegurarse que las mismas respetan las pautas de calidad y oportunidad fijadas, tomando conciencia acerca de sus consecuencias.
- Anticipa y prevé el alcance y profundidad del impacto que sus decisiones pueden tener en el cumplimiento de la estrategia y los objetivos organizacionales.



Fuente: (ALLES Martha, “Diccionario de comportamientos La Trilogía”. 27 de septiembre del 2011, Ediciones Granica 2009. Pág. 264.)

http://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=lang_es&id=hGcff2WdPgWC&oi=fnd&pg=PA7&dq=empowerment&ots=SljtzRgT9G&sig=5kjqcn-vr9D1p8gATq9uJqnDXvU#v=onepage&q&f=false

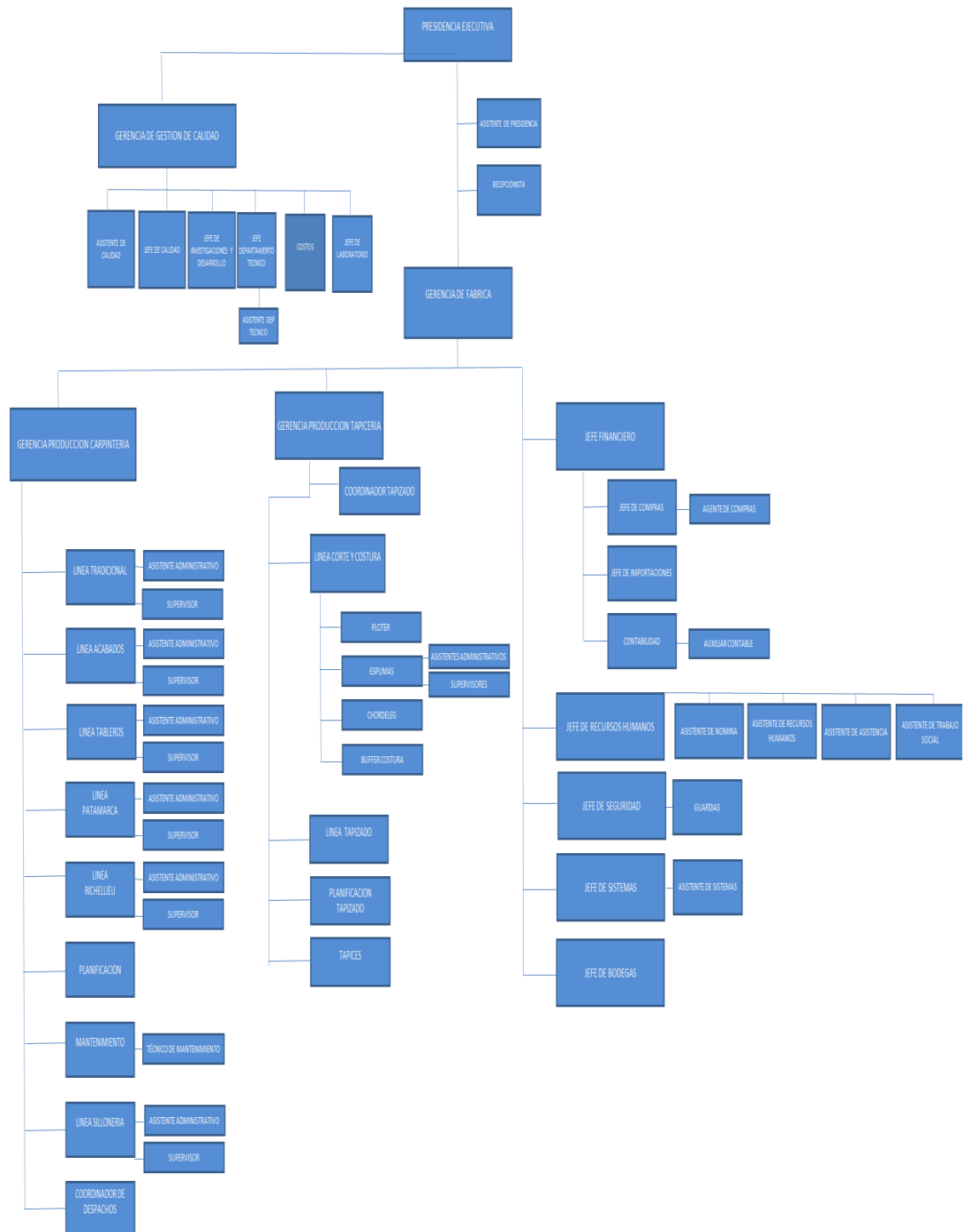
MANUAL DE CARRERA

“MANTENIMIENTO”

1. Normativas para el asenso de cargo.

- A. La(s) persona(s) deben someterse a cuatro Evaluaciones de Desempeño.
- B. Cada Evaluación de Desempeño se desarrollara semestralmente.
- C. La Evaluación de Desempeño la calificara el jefe inmediato del cargo.
- D. En cada Evaluación se verificará el desarrollo de las competencias presentadas en la Matriz de Desarrollo del cargo a ascender.
- E. En la Evaluación, se debe cumplir mínimo el 75% del rango de los comportamientos de cada competencia, según el cargo a ascender.
- F. En caso de no cumplir con el puntaje ideal de la Matriz de Desarrollo, la(s) persona(s) deben someterse a cursos, emendados por Recursos Humanos. O también, el ocupante del cargo puede optar personalmente por otros cursos que no sean emendados por RRHH, y que sean afines al puesto.
- G. Al concluir las cuatro evaluaciones de rendimiento, se promediaran los resultados de las pruebas. Si la persona cumple con un mínimo 80% en las Evaluaciones de Desempeño, y un 85% de la Matriz de Desarrollo, está apto para ascender al siguiente nivel de carrera.

2. Organigrama actual



3. Ruta de ascenso.



4. Matrices de desarrollo

MATRIZ DE DESARROLLO - PLAN DE CARRERA			
GERENTE DE PRODUCCIÓN			
Nombres y apellidos: Empresa - Sección: Fecha de calificación:			
CRITERIOS		PERFIL	CALIFICACIÓN
EDUCACIÓN.			
Titulo de cuarto nivel		25	
Titulo universitario		15	
FORMACIÓN			
afines al cargo:			
De tres a cinco cursos aprobados		25	
De uno a dos cursos aprobados		15	
COMPETENCIAS	RANGO		
Iniciativa - autonomia	A	5	
Responsabilidad	A	5	
Orientacion a resultados	A	5	
Liderazgo I	A	5	
Capacidad de desición	A	5	
Trabajo en Equipo I	A	5	
EXPERIENCIA			
Dos o más años		25	
Uno a dos años		20	
Menos de un año		15	
PUN TAJE OBTENIDO			
PUNTAJE MINIMO REQUERIDO			85
GERENCIA GENERAL		RECURSOS HUMANOS	

MATRIZ DE DESARROLLO - PLAN DE CARRERA			
GERENTE DE LA FABRICA			
Nombres y apellidos: Empresa - Sección: Fecha de calificación:			
CRITERIOS		PERFIL	CALIFICACIÓN
EDUCACIÓN.			
Titulo de cuarto nivel		25	
Titulo universitario		15	
FORMACIÓN			
afines al cargo:			
de 3 a 5 cursos aprobados		25	
de 1 a 2 cursos aprobados		15	
COMPETENCIAS	RANGO		
Iniciativa - autonomia	A	3	
Responsabilidad	A	3	
Orientacion a resultados	A	4	
Liderazgo II	B	8	
Capacidad de desición	A	7	
EXPERIENCIA			
Dos o más años		25	
Uno a dos años		20	
Menos de un año		15	
PUN TAJE OBTENIDO			
PUNTAJE MINIMO REQUERIDO			85
GERENCIA GENERAL RECURSOS HUMANOS			

5. Comportamientos para evaluación de rendimiento.

MANUAL DE COMPORTAMIENTOS

ASCENSO AL CARGO “GERENTE DE PRODUCCIÓN”

Iniciativa y autonomía.

- Se fija altos objetivos que siempre cumple, autoexigiéndose plazos y mejorando la calidad del trabajo o proyecto asignado.
- Modifica con buena predisposición la organización de sus tiempos para cumplir con las tareas encargadas.
- Prefiere organizar, en primer lugar, sus tareas, y luego distribuir el tiempo libre que pueda quedarle para dedicarse a otras actividades.
- Muestra amplia disponibilidad ante el objetivo propuesto.
- Antepone el trabajo a las actividades personales, aun sin que se le pida, y evalúa atinadamente las ocasiones en que se requiere de su esfuerzo extra.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 272, Editorial Granica).

Responsabilidad.

- En su desempeño diario actúa atinadamente, en tiempo y forma, frente a las vicisitudes cotidianas de su tarea, evitando demoras y agravamientos de los problemas.
- Propone a su equipo diversos modos de acción, con definición y profesionalismo, cuando se presentan pequeños desvíos en lo que debería ser el curso normal de la jornada.
- Es creativo en el aporte de soluciones a problemas que entorpecen su tarea cotidiana, siendo prudente respecto de las decisiones que toma y las que sugiere a sus pares.
- Lidera su grupo de trabajo, siendo referente como generador de soluciones inmediatas, por lo cual es consultado ante situaciones problemáticas.
- Está muy atento al posible surgimiento de inconvenientes menores que podrían presentarse, elaborando diferentes alternativas para su rápida solución.
- Se comunica con sus superiores intercambiando y aportando ideas para el mejor cumplimiento de los objetivos de su área.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 282, Editorial Granica).

Orientación a resultados.

- Incorpora como propias las directivas de sus superiores y muestra un alto nivel de compromiso con lo pactado y, en general, con las estrategias de la organización. Se propone objetivos superiores a los establecidos por la organización, de manera realista y ambiciosa.
- Demuestra con actos su orientación a trabajar eficientemente, tomando la responsabilidad de las tareas y teniendo presente el impacto de sus acciones sobre los resultados esperados para su área y para la organización. Sus acciones se orientan a los resultados globales de la empresa.
- Muestra un alto grado de responsabilidad por las consecuencias de los resultados obtenidos por el grupo a su cargo, motivando a sus colaboradores a superar los objetivos propuestos.
- Establece objetivos concretos y medibles.
- Supera los obstáculos y realiza repetidos intentos por alcanzar los objetivos, manteniéndose firme en un proyecto hasta completarlo.
- Revisa periódicamente el progreso hacia las metas y sus planes, para corroborar que sigan siendo relevantes y válidos.
- Trabaja excediendo los objetivos fijados para su puesto y el grupo a su cargo, y anima, da entrenamiento, apoyo y *feedback* a los demás para que actúen de la misma forma.
- Mantiene un alto nivel de desempeño, aunque cambien sus funciones y las de su entorno.
- Mejora continuamente los procesos de trabajo.
- Genera ahorro de recursos.
- Da respuesta a situaciones complejas en contextos cambiantes, consiguiendo soluciones de alto impacto para la organización.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 178, Editorial Granica).

Liderazgo I.

- Tiene una amplia visión estratégica y comunica el rumbo, la misión y los valores de la organización a todo el equipo y de manera clara, definiendo un estado futuro deseado.
- Establece claramente las directivas y los objetivos del grupo.
- Obtiene el compromiso de todos respecto de la misión y los valores.
- Hace uso de su autoridad en forma justa y equitativa.
- Logra motivar y establecer un clima de confianza en el grupo, generando un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso.
- Favorece la participación, tomando en cuenta los diferentes puntos de vista en la toma de decisiones y dando *empowerment*.
- Prevé las oportunidades a largo plazo y se anticipa a diferentes escenarios.
- Invierte en el desarrollo de sus colaboradores para ayudarles a satisfacer demandas actuales o potenciales de la organización.
- Reconoce a los empleados con potencial, creando para ellos oportunidades dentro y fuera de su especialización.
- Realiza un apropiado seguimiento de las tareas, brindando *feedback* a sus colaboradores.
- Es un modelo para su gente, por su valores, compromiso y eficiencia.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 166, Editorial Granica).

Trabajo en equipo I.

- Valora y promueve el trabajo en equipo, y aprovecha las ventajas y beneficios del mismo para la consecución de los objetivos de la organización.
- Pone los objetivos de la organización por sobre los particulares.
- Participa activamente en la facilitación y consecución de los objetivos grupales.
- Escucha, respeta y valora las ideas y propuestas de sus pares y colaboradores.
- Estimula y motiva a los demás a alcanzar los objetivos generales y a obtener resultados de valor agregado para la organización.
- Toma los objetivos de la organización como propios, y con su ejemplo genera compromiso en los demás miembros del equipo.
- Facilita información relevante y comparte los resultados de sus trabajos con otras áreas o departamentos, colaborando notoriamente, además, en la resolución de problemas de otros sectores de la organización.
- Tiene una alta orientación al cliente interno y realiza acciones para procurar su satisfacción.
- Hace aportes que impactan notoriamente en el logro de los resultados grupales.
- Motiva al grupo a integrar sus ideas y a llegar a consensos.
- Capta la atención de sus compañeros y logra su aceptación; tiene habilidades para comunicar y exponer sus ideas, persuadiendo a los demás con argumentos coherentes.
- Cumple con los compromisos pactados con el equipo, en tiempo y forma.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 198, Editorial Granica).

Toma de decisiones.

- Encara el proceso de toma de decisiones mediante el desarrollo sistemático de opciones viables y convenientes, que consideran las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio.
- Convince a sus colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente en el caso de cuestiones críticas para la organización.
- Establece mecanismos de selección de opciones que contemplan el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales.
- Controla el desarrollo de las opciones elegidas para asegurarse que las mismas respetan las pautas de calidad y oportunidad fijadas, tomando conciencia acerca de sus consecuencias.
- Anticipa y prevé el alcance y profundidad del impacto que sus decisiones pueden tener en el cumplimiento de la estrategia y los objetivos organizacionales.



Fuente: (ALLES Martha, “Diccionario de comportamientos La Trilogía”. 27 de septiembre del 2011, Ediciones Granica 2009. Pág. 264.)

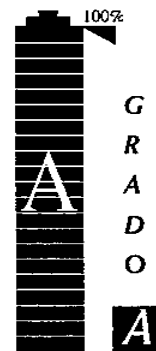
http://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=lang_es&id=hGcff2WdPgWC&oi=fnd&pg=PA7&dq=empowerment&ots=SljtzRgT9G&sig=5kjqcn-vr9D1p8gATq9uJqnDXvU#v=onepage&q&f=false

MANUAL DE COMPORTAMIENTOS

ASCENSO AL CARGO “GERENTE DE LA FÁBRICA”

Iniciativa y autonomía.

- Se fija altos objetivos que siempre cumple, autoexigiéndose plazos y mejorando la calidad del trabajo o proyecto asignado.
- Modifica con buena predisposición la organización de sus tiempos para cumplir con las tareas encargadas.
- Prefiere organizar, en primer lugar, sus tareas, y luego distribuir el tiempo libre que pueda quedarle para dedicarse a otras actividades.
- Muestra amplia disponibilidad ante el objetivo propuesto.
- Antepone el trabajo a las actividades personales, aun sin que se le pida, y evalúa atinadamente las ocasiones en que se requiere de su esfuerzo extra.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 272, Editorial Granica).

Responsabilidad.

- En su desempeño diario actúa atinadamente, en tiempo y forma, frente a las vicisitudes cotidianas de su tarea, evitando demoras y agravamientos de los problemas.
- Propone a su equipo diversos modos de acción, con definición y profesionalismo, cuando se presentan pequeños desvíos en lo que debería ser el curso normal de la jornada.
- Es creativo en el aporte de soluciones a problemas que entorpecen su tarea cotidiana, siendo prudente respecto de las decisiones que toma y las que sugiere a sus pares.
- Lidera su grupo de trabajo, siendo referente como generador de soluciones inmediatas, por lo cual es consultado ante situaciones problemáticas.
- Está muy atento al posible surgimiento de inconvenientes menores que podrían presentarse, elaborando diferentes alternativas para su rápida solución.
- Se comunica con sus superiores intercambiando y aportando ideas para el mejor cumplimiento de los objetivos de su área.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 282, Editorial Granica).

Orientación a resultados.

- Incorpora como propias las directivas de sus superiores y muestra un alto nivel de compromiso con lo pactado y, en general, con las estrategias de la organización. Se propone objetivos superiores a los establecidos por la organización, de manera realista y ambiciosa.
- Demuestra con actos su orientación a trabajar eficientemente, tomando la responsabilidad de las tareas y teniendo presente el impacto de sus acciones sobre los resultados esperados para su área y para la organización. Sus acciones se orientan a los resultados globales de la empresa.
- Muestra un alto grado de responsabilidad por las consecuencias de los resultados obtenidos por el grupo a su cargo, motivando a sus colaboradores a superar los objetivos propuestos.
- Establece objetivos concretos y medibles.
- Supera los obstáculos y realiza repetidos intentos por alcanzar los objetivos, manteniéndose firme en un proyecto hasta completarlo.
- Revisa periódicamente el progreso hacia las metas y sus planes, para corroborar que sigan siendo relevantes y válidos.
- Trabaja excediendo los objetivos fijados para su puesto y el grupo a su cargo, y anima, da entrenamiento, apoyo y *feedback* a los demás para que actúen de la misma forma.
- Mantiene un alto nivel de desempeño, aunque cambien sus funciones y las de su entorno.
- Mejora continuamente los procesos de trabajo.
- Genera ahorro de recursos.
- Da respuesta a situaciones complejas en contextos cambiantes, consiguiendo soluciones de alto impacto para la organización.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 178, Editorial Granica).

Liderazgo II.

- Transmite con gran claridad la visión y los objetivos de la organización.
- Genera compromiso y entusiasmo por alcanzar los objetivos de la organización.
- Mantiene informados a sus colaboradores acerca de nuevas decisiones o cambios en el plan estratégico de la organización.
- Promueve la participación de sus colaboradores en la realización de propuestas que aporten a la consecución de los objetivos.
- Se preocupa por verificar el buen desempeño de sus colaboradores y por el desarrollo y capacitación de los mismos.
- Reconoce los logros de las personas que dependen de él.
- Hace uso de herramientas para realizar el seguimiento respecto del cumplimiento de los objetivos de su grupo.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 168, Editorial Granica).

Toma de decisiones.

- Encara el proceso de toma de decisiones mediante el desarrollo sistemático de opciones viables y convenientes, que consideran las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio.
- Convince a sus colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente en el caso de cuestiones críticas para la organización.
- Establece mecanismos de selección de opciones que contemplan el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales.
- Controla el desarrollo de las opciones elegidas para asegurarse que las mismas respetan las pautas de calidad y oportunidad fijadas, tomando conciencia acerca de sus consecuencias.
- Anticipa y prevé el alcance y profundidad del impacto que sus decisiones pueden tener en el cumplimiento de la estrategia y los objetivos organizacionales.



Fuente: (ALLES Martha, “Diccionario de comportamientos La Trilogía”. 27 de septiembre del 2011, Ediciones Granica 2009. Pág. 264.)

http://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=lang_es&id=hGcff2WdPgWC&oi=fnd&pg=PA7&dq=empowerment&ots=SljtzRgT9G&sig=5kjqcn-vr9D1p8gATq9uJqnDXvU#v=onepage&q&f=false

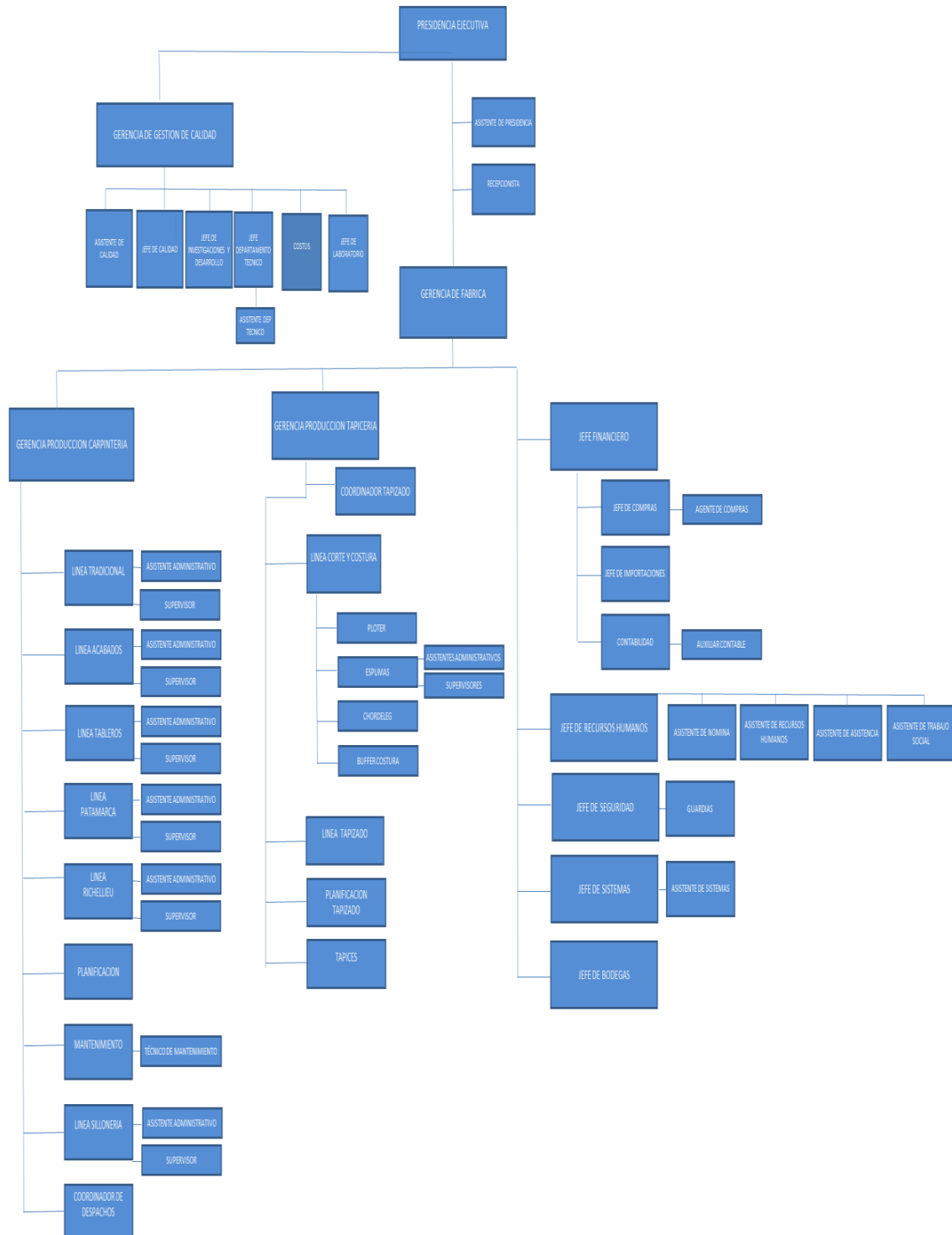
MANUAL DE CARRERA

“JEFE DE RECURSOS HUMANOS”

1. Normativas para el ascenso de cargo.

- A. La(s) persona(s) deben someterse a cuatro Evaluaciones de Desempeño.
- B. Cada Evaluación de Desempeño se desarrollara semestralmente.
- C. La Evaluación de Desempeño la calificara el jefe inmediato del cargo.
- D. En cada Evaluación se verificará el desarrollo de las competencias presentadas en la Matriz de Desarrollo del cargo a ascender.
- E. En la Evaluación, se debe cumplir mínimo el 75% del rango de los comportamientos de cada competencia, según el cargo a ascender.
- F. En caso de no cumplir con el puntaje ideal de la Matriz de Desarrollo, la(s) persona(s) deben someterse a cursos, emendados por Recursos Humanos. O también, el ocupante del cargo puede optar personalmente por otros cursos que no sean emendados por RRHH, y que sean afines al puesto.
- G. Al concluir las cuatro evaluaciones de rendimiento, se promediaran los resultados de las pruebas. Si la persona cumple con un mínimo 80% en las Evaluaciones de Desempeño, y un 85% de la Matriz de Desarrollo, está apto para ascender al siguiente nivel de carrera.

2. Organigrama actual



3. Ruta de ascenso.



4. Matrices de desarrollo

MATRIZ DE DESARROLLO - PLAN DE CARRERA			
GERENTE DE LA FABRICA			
Nombres y apellidos: Empresa - Sección: Fecha de calificación:			
CRITERIOS		PERFIL	CALIFICACIÓN
EDUCACIÓN.			
Titulo de cuarto nivel		25	
Titulo universitario		15	
FORMACIÓN			
afines al cargo:			
de 3 a 5 cursos aprobados		25	
de 1 a 2 cursos aprobados		15	
COMPETENCIAS	RANGO		
Iniciativa - autonomia	A	3	
Responsabilidad	A	3	
Orientacion a resultados	A	4	
Liderazgo II	B	8	
Capacidad de desición	A	7	
EXPERIENCIA			
Dos o más años		25	
Uno a dos años		20	
Menos de un año		15	
PUN TAJE OBTENIDO			
PUNTAJE MINIMO REQUERIDO			85
GERENCIA GENERAL RECURSOS HUMANOS			

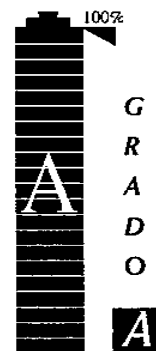
5. Comportamientos para evaluación de rendimiento.

MANUAL DE COMPORTAMIENTOS

ASCENSO AL CARGO “GERENTE DE LA FÁBRICA”

Iniciativa y autonomía.

- Se fija altos objetivos que siempre cumple, autoexigiéndose plazos y mejorando la calidad del trabajo o proyecto asignado.
- Modifica con buena predisposición la organización de sus tiempos para cumplir con las tareas encargadas.
- Prefiere organizar, en primer lugar, sus tareas, y luego distribuir el tiempo libre que pueda quedarle para dedicarse a otras actividades.
- Muestra amplia disponibilidad ante el objetivo propuesto.
- Antepone el trabajo a las actividades personales, aun sin que se le pida, y evalúa atinadamente las ocasiones en que se requiere de su esfuerzo extra.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 272, Editorial Granica).

Responsabilidad.

- En su desempeño diario actúa atinadamente, en tiempo y forma, frente a las vicisitudes cotidianas de su tarea, evitando demoras y agravamientos de los problemas.
- Propone a su equipo diversos modos de acción, con definición y profesionalismo, cuando se presentan pequeños desvíos en lo que debería ser el curso normal de la jornada.
- Es creativo en el aporte de soluciones a problemas que entorpecen su tarea cotidiana, siendo prudente respecto de las decisiones que toma y las que sugiere a sus pares.
- Lidera su grupo de trabajo, siendo referente como generador de soluciones inmediatas, por lo cual es consultado ante situaciones problemáticas.
- Está muy atento al posible surgimiento de inconvenientes menores que podrían presentarse, elaborando diferentes alternativas para su rápida solución.
- Se comunica con sus superiores intercambiando y aportando ideas para el mejor cumplimiento de los objetivos de su área.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 282, Editorial Granica).

Orientación a resultados.

- Incorpora como propias las directivas de sus superiores y muestra un alto nivel de compromiso con lo pactado y, en general, con las estrategias de la organización. Se propone objetivos superiores a los establecidos por la organización, de manera realista y ambiciosa.
- Demuestra con actos su orientación a trabajar eficientemente, tomando la responsabilidad de las tareas y teniendo presente el impacto de sus acciones sobre los resultados esperados para su área y para la organización. Sus acciones se orientan a los resultados globales de la empresa.
- Muestra un alto grado de responsabilidad por las consecuencias de los resultados obtenidos por el grupo a su cargo, motivando a sus colaboradores a superar los objetivos propuestos.
- Establece objetivos concretos y medibles.
- Supera los obstáculos y realiza repetidos intentos por alcanzar los objetivos, manteniéndose firme en un proyecto hasta completarlo.
- Revisa periódicamente el progreso hacia las metas y sus planes, para corroborar que sigan siendo relevantes y válidos.
- Trabaja excediendo los objetivos fijados para su puesto y el grupo a su cargo, y anima, da entrenamiento, apoyo y *feedback* a los demás para que actúen de la misma forma.
- Mantiene un alto nivel de desempeño, aunque cambien sus funciones y las de su entorno.
- Mejora continuamente los procesos de trabajo.
- Genera ahorro de recursos.
- Da respuesta a situaciones complejas en contextos cambiantes, consiguiendo soluciones de alto impacto para la organización.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 178, Editorial Granica).

Liderazgo II.

- Transmite con gran claridad la visión y los objetivos de la organización.
- Genera compromiso y entusiasmo por alcanzar los objetivos de la organización.
- Mantiene informados a sus colaboradores acerca de nuevas decisiones o cambios en el plan estratégico de la organización.
- Promueve la participación de sus colaboradores en la realización de propuestas que aporten a la consecución de los objetivos.
- Se preocupa por verificar el buen desempeño de sus colaboradores y por el desarrollo y capacitación de los mismos.
- Reconoce los logros de las personas que dependen de él.
- Hace uso de herramientas para realizar el seguimiento respecto del cumplimiento de los objetivos de su grupo.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 168, Editorial Granica).

Toma de decisiones.

- Encara el proceso de toma de decisiones mediante el desarrollo sistemático de opciones viables y convenientes, que consideran las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio.
- Convince a sus colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente en el caso de cuestiones críticas para la organización.
- Establece mecanismos de selección de opciones que contemplan el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales.
- Controla el desarrollo de las opciones elegidas para asegurarse que las mismas respetan las pautas de calidad y oportunidad fijadas, tomando conciencia acerca de sus consecuencias.
- Anticipa y prevé el alcance y profundidad del impacto que sus decisiones pueden tener en el cumplimiento de la estrategia y los objetivos organizacionales.



Fuente: (ALLES Martha, “Diccionario de comportamientos La Trilogía”. 27 de septiembre del 2011, Ediciones Granica 2009. Pág. 264.)

http://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=lang_es&id=hGcff2WdPgWC&oi=fnd&pg=PA7&dq=empowerment&ots=SljtzRgT9G&sig=5kjqcn-vr9D1p8gATq9uJqnDXvU#v=onepage&q&f=false

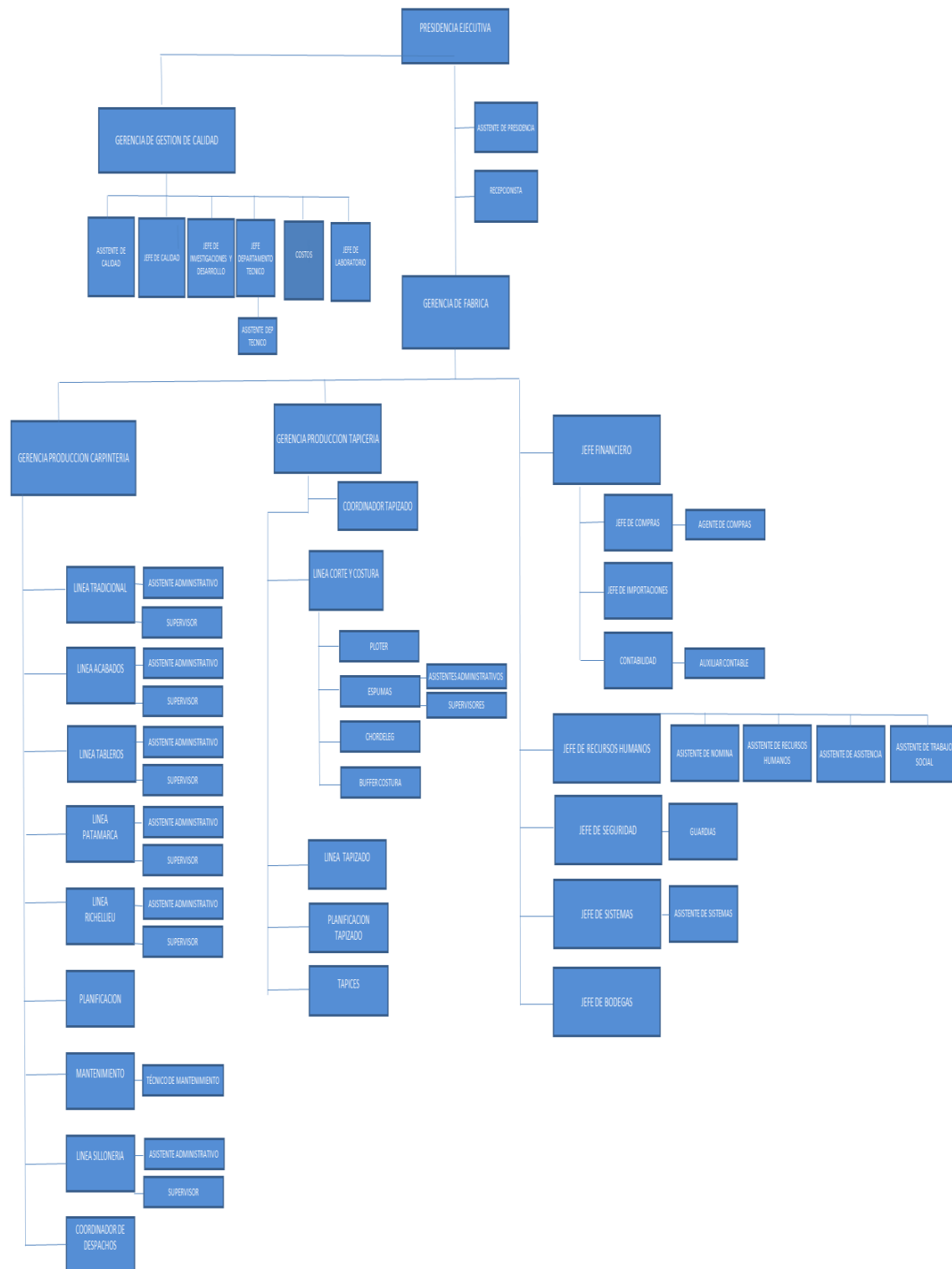
MANUAL DE CARRERA

“JEFE DE SEGURIDAD”

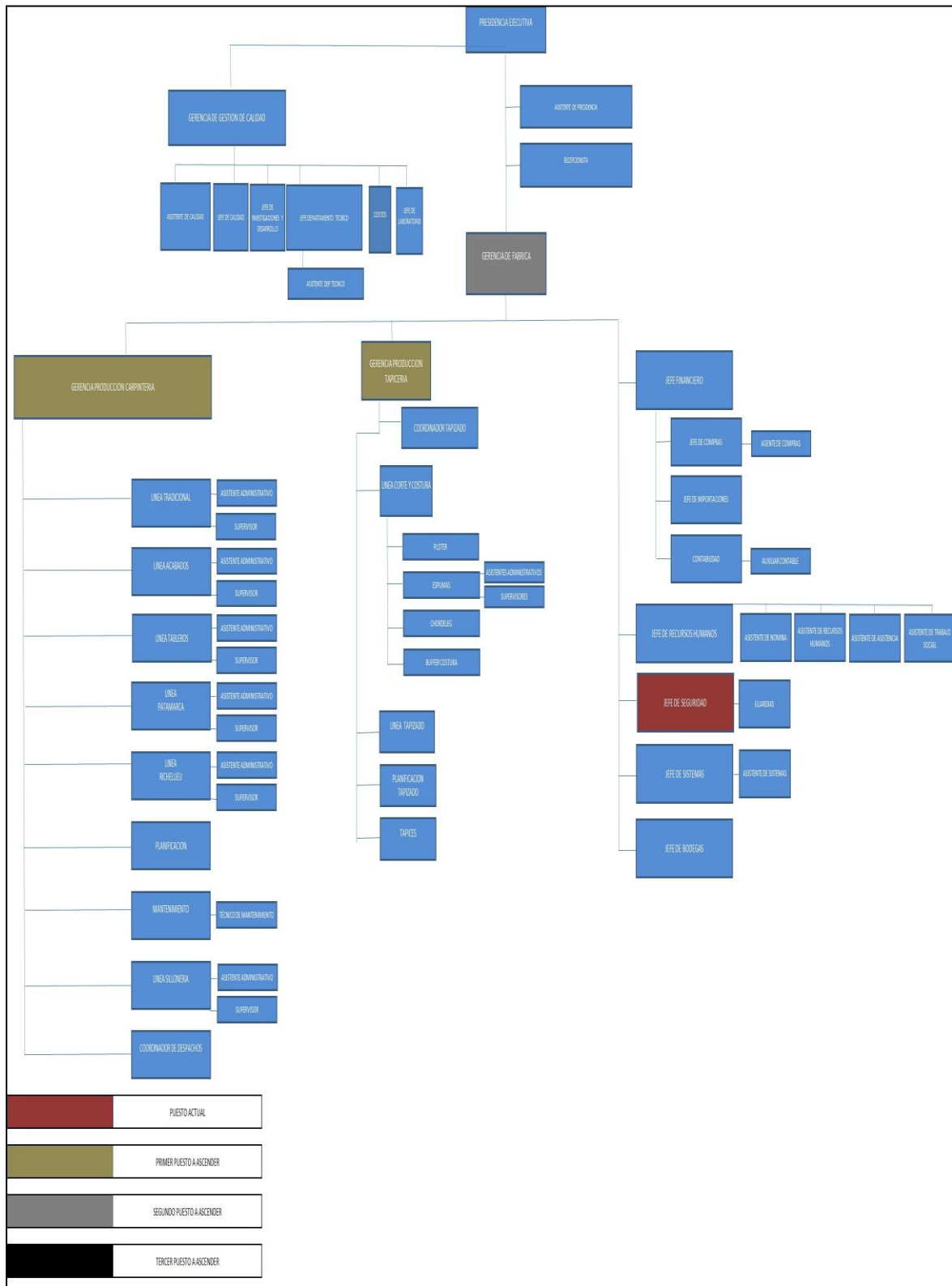
1. Normativas para el ascenso de cargo.

- A. La(s) persona(s) deben someterse a cuatro Evaluaciones de Desempeño.
- B. Cada Evaluación de Desempeño se desarrollara semestralmente.
- C. La Evaluación de Desempeño la calificara el jefe inmediato del cargo.
- D. En cada Evaluación se verificará el desarrollo de las competencias presentadas en la Matriz de Desarrollo del cargo a ascender.
- E. En la Evaluación, se debe cumplir mínimo el 75% del rango de los comportamientos de cada competencia, según el cargo a ascender.
- F. En caso de no cumplir con el puntaje ideal de la Matriz de Desarrollo, la(s) persona(s) deben someterse a cursos, emendados por Recursos Humanos. O también, el ocupante del cargo puede optar personalmente por otros cursos que no sean emendados por RRHH, y que sean afines al puesto.
- G. Al concluir las cuatro evaluaciones de rendimiento, se promediaran los resultados de las pruebas. Si la persona cumple con un mínimo 80% en las Evaluaciones de Desempeño, y un 85% de la Matriz de Desarrollo, está apto para ascender al siguiente nivel de carrera.

2. Organigrama actual



3. Ruta de ascenso.



4. Matrices de desarrollo

MATRIZ DE DESARROLLO - PLAN DE CARRERA			
GERENTE DE PRODUCCIÓN			
Nombres y apellidos: Empresa - Sección: Fecha de calificación:			
CRITERIOS		PERFIL	CALIFICACIÓN
EDUCACIÓN.			
Titulo de cuarto nivel		25	
Titulo universitario		15	
FORMACIÓN			
afines al cargo:			
De tres a cinco cursos aprobados		25	
De uno a dos cursos aprobados		15	
COMPETENCIAS	RANGO		
Iniciativa - autonomia	A	5	
Responsabilidad	A	5	
Orientacion a resultados	A	5	
Liderazgo I	A	5	
Capacidad de desición	A	5	
Trabajo en Equipo I	A	5	
EXPERIENCIA			
Dos o más años		25	
Uno a dos años		20	
Menos de un año		15	
PUNTAJE OBTENIDO			
PUNTAJE MINIMO REQUERIDO			85
GERENCIA GENERAL RECURSOS HUMANOS			

MATRIZ DE DESARROLLO - PLAN DE CARRERA			
GERENTE DE LA FABRICA			
Nombres y apellidos: Empresa - Sección: Fecha de calificación:			
CRITERIOS		PERFIL	CALIFICACIÓN
EDUCACIÓN.			
Título de cuarto nivel		25	
Título universitario		15	
FORMACIÓN			
afines al cargo:			
de 3 a 5 cursos aprobados		25	
de 1 a 2 cursos aprobados		15	
COMPETENCIAS		RANGO	
Iniciativa - autonomía	A	3	
Responsabilidad	A	3	
Orientación a resultados	A	4	
Liderazgo II	B	8	
Capacidad de decisión	A	7	
EXPERIENCIA			
Dos o más años		25	
Uno a dos años		20	
Menos de un año		15	
PUNTAJE OBTENIDO			
PUNTAJE MINIMO REQUERIDO			85
GERENCIA GENERAL RECURSOS HUMANOS			

5. Comportamientos para evaluación de rendimiento.

MANUAL DE COMPORTAMIENTOS

ASCENSO AL CARGO “GERENTE DE PRODUCCIÓN”

Iniciativa y autonomía.

- Se fija altos objetivos que siempre cumple, autoexigiéndose plazos y mejorando la calidad del trabajo o proyecto asignado.
- Modifica con buena predisposición la organización de sus tiempos para cumplir con las tareas encargadas.
- Prefiere organizar, en primer lugar, sus tareas, y luego distribuir el tiempo libre que pueda quedarle para dedicarse a otras actividades.
- Muestra amplia disponibilidad ante el objetivo propuesto.
- Antepone el trabajo a las actividades personales, aun sin que se le pida, y evalúa atinadamente las ocasiones en que se requiere de su esfuerzo extra.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 272, Editorial Granica).

Responsabilidad.

- En su desempeño diario actúa atinadamente, en tiempo y forma, frente a las vicisitudes cotidianas de su tarea, evitando demoras y agravamientos de los problemas.
- Propone a su equipo diversos modos de acción, con definición y profesionalismo, cuando se presentan pequeños desvíos en lo que debería ser el curso normal de la jornada.
- Es creativo en el aporte de soluciones a problemas que entorpecen su tarea cotidiana, siendo prudente respecto de las decisiones que toma y las que sugiere a sus pares.
- Lidera su grupo de trabajo, siendo referente como generador de soluciones inmediatas, por lo cual es consultado ante situaciones problemáticas.
- Está muy atento al posible surgimiento de inconvenientes menores que podrían presentarse, elaborando diferentes alternativas para su rápida solución.
- Se comunica con sus superiores intercambiando y aportando ideas para el mejor cumplimiento de los objetivos de su área.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 282, Editorial Granica).

Orientación a resultados.

- Incorpora como propias las directivas de sus superiores y muestra un alto nivel de compromiso con lo pactado y, en general, con las estrategias de la organización. Se propone objetivos superiores a los establecidos por la organización, de manera realista y ambiciosa.
- Demuestra con actos su orientación a trabajar eficientemente, tomando la responsabilidad de las tareas y teniendo presente el impacto de sus acciones sobre los resultados esperados para su área y para la organización. Sus acciones se orientan a los resultados globales de la empresa.
- Muestra un alto grado de responsabilidad por las consecuencias de los resultados obtenidos por el grupo a su cargo, motivando a sus colaboradores a superar los objetivos propuestos.
- Establece objetivos concretos y medibles.
- Supera los obstáculos y realiza repetidos intentos por alcanzar los objetivos, manteniéndose firme en un proyecto hasta completarlo.
- Revisa periódicamente el progreso hacia las metas y sus planes, para corroborar que sigan siendo relevantes y válidos.
- Trabaja excediendo los objetivos fijados para su puesto y el grupo a su cargo, y anima, da entrenamiento, apoyo y *feedback* a los demás para que actúen de la misma forma.
- Mantiene un alto nivel de desempeño, aunque cambien sus funciones y las de su entorno.
- Mejora continuamente los procesos de trabajo.
- Genera ahorro de recursos.
- Da respuesta a situaciones complejas en contextos cambiantes, consiguiendo soluciones de alto impacto para la organización.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 178, Editorial Granica).

Liderazgo I.

- Tiene una amplia visión estratégica y comunica el rumbo, la misión y los valores de la organización a todo el equipo y de manera clara, definiendo un estado futuro deseado.
- Establece claramente las directivas y los objetivos del grupo.
- Obtiene el compromiso de todos respecto de la misión y los valores.
- Hace uso de su autoridad en forma justa y equitativa.
- Logra motivar y establecer un clima de confianza en el grupo, generando un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso.
- Favorece la participación, tomando en cuenta los diferentes puntos de vista en la toma de decisiones y dando *empowerment*.
- Prevé las oportunidades a largo plazo y se anticipa a diferentes escenarios.
- Invierte en el desarrollo de sus colaboradores para ayudarles a satisfacer demandas actuales o potenciales de la organización.
- Reconoce a los empleados con potencial, creando para ellos oportunidades dentro y fuera de su especialización.
- Realiza un apropiado seguimiento de las tareas, brindando *feedback* a sus colaboradores.
- Es un modelo para su gente, por su valores, compromiso y eficiencia.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 166, Editorial Granica).

Trabajo en equipo I.

- Valora y promueve el trabajo en equipo, y aprovecha las ventajas y beneficios del mismo para la consecución de los objetivos de la organización.
- Pone los objetivos de la organización por sobre los particulares.
- Participa activamente en la facilitación y consecución de los objetivos grupales.
- Escucha, respeta y valora las ideas y propuestas de sus pares y colaboradores.
- Estimula y motiva a los demás a alcanzar los objetivos generales y a obtener resultados de valor agregado para la organización.
- Toma los objetivos de la organización como propios, y con su ejemplo genera compromiso en los demás miembros del equipo.
- Facilita información relevante y comparte los resultados de sus trabajos con otras áreas o departamentos, colaborando notoriamente, además, en la resolución de problemas de otros sectores de la organización.
- Tiene una alta orientación al cliente interno y realiza acciones para procurar su satisfacción.
- Hace aportes que impactan notoriamente en el logro de los resultados grupales.
- Motiva al grupo a integrar sus ideas y a llegar a consensos.
- Capta la atención de sus compañeros y logra su aceptación; tiene habilidades para comunicar y exponer sus ideas, persuadiendo a los demás con argumentos coherentes.
- Cumple con los compromisos pactados con el equipo, en tiempo y forma.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 198, Editorial Granica).

Toma de decisiones.

- Encara el proceso de toma de decisiones mediante el desarrollo sistemático de opciones viables y convenientes, que consideran las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio.
- Convince a sus colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente en el caso de cuestiones críticas para la organización.
- Establece mecanismos de selección de opciones que contemplan el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales.
- Controla el desarrollo de las opciones elegidas para asegurarse que las mismas respetan las pautas de calidad y oportunidad fijadas, tomando conciencia acerca de sus consecuencias.
- Anticipa y prevé el alcance y profundidad del impacto que sus decisiones pueden tener en el cumplimiento de la estrategia y los objetivos organizacionales.



Fuente: (ALLES Martha, “Diccionario de comportamientos La Trilogía”. 27 de septiembre del 2011, Ediciones Granica 2009. Pág. 264.)

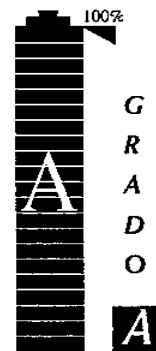
http://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=lang_es&id=hGcff2WdPgWC&oi=fnd&pg=PA7&dq=empowerment&ots=SljtzRgT9G&sig=5kjqcn-vr9D1p8gATq9uJqnDXvU#v=onepage&q&f=false

MANUAL DE COMPORTAMIENTOS

ASCENSO AL CARGO “GERENTE DE LA FÁBRICA”

Iniciativa y autonomía.

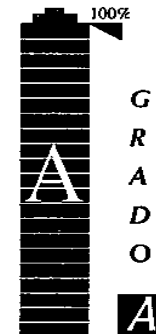
- Se fija altos objetivos que siempre cumple, autoexigiéndose plazos y mejorando la calidad del trabajo o proyecto asignado.
- Modifica con buena predisposición la organización de sus tiempos para cumplir con las tareas encargadas.
- Prefiere organizar, en primer lugar, sus tareas, y luego distribuir el tiempo libre que pueda quedarle para dedicarse a otras actividades.
- Muestra amplia disponibilidad ante el objetivo propuesto.
- Antepone el trabajo a las actividades personales, aun sin que se le pida, y evalúa atinadamente las ocasiones en que se requiere de su esfuerzo extra.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 272, Editorial Granica).

Responsabilidad.

- En su desempeño diario actúa atinadamente, en tiempo y forma, frente a las vicisitudes cotidianas de su tarea, evitando demoras y agravamientos de los problemas.
- Propone a su equipo diversos modos de acción, con definición y profesionalismo, cuando se presentan pequeños desvíos en lo que debería ser el curso normal de la jornada.
- Es creativo en el aporte de soluciones a problemas que entorpecen su tarea cotidiana, siendo prudente respecto de las decisiones que toma y las que sugiere a sus pares.
- Lidera su grupo de trabajo, siendo referente como generador de soluciones inmediatas, por lo cual es consultado ante situaciones problemáticas.
- Está muy atento al posible surgimiento de inconvenientes menores que podrían presentarse, elaborando diferentes alternativas para su rápida solución.
- Se comunica con sus superiores intercambiando y aportando ideas para el mejor cumplimiento de los objetivos de su área.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 282, Editorial Granica).

Orientación a resultados.

- Incorpora como propias las directivas de sus superiores y muestra un alto nivel de compromiso con lo pactado y, en general, con las estrategias de la organización. Se propone objetivos superiores a los establecidos por la organización, de manera realista y ambiciosa.
- Demuestra con actos su orientación a trabajar eficientemente, tomando la responsabilidad de las tareas y teniendo presente el impacto de sus acciones sobre los resultados esperados para su área y para la organización. Sus acciones se orientan a los resultados globales de la empresa.
- Muestra un alto grado de responsabilidad por las consecuencias de los resultados obtenidos por el grupo a su cargo, motivando a sus colaboradores a superar los objetivos propuestos.
- Establece objetivos concretos y medibles.
- Supera los obstáculos y realiza repetidos intentos por alcanzar los objetivos, manteniéndose firme en un proyecto hasta completarlo.
- Revisa periódicamente el progreso hacia las metas y sus planes, para corroborar que sigan siendo relevantes y válidos.
- Trabaja excediendo los objetivos fijados para su puesto y el grupo a su cargo, y anima, da entrenamiento, apoyo y *feedback* a los demás para que actúen de la misma forma.
- Mantiene un alto nivel de desempeño, aunque cambien sus funciones y las de su entorno.
- Mejora continuamente los procesos de trabajo.
- Genera ahorro de recursos.
- Da respuesta a situaciones complejas en contextos cambiantes, consiguiendo soluciones de alto impacto para la organización.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 178, Editorial Granica).

Liderazgo II.

- Transmite con gran claridad la visión y los objetivos de la organización.
- Genera compromiso y entusiasmo por alcanzar los objetivos de la organización.
- Mantiene informados a sus colaboradores acerca de nuevas decisiones o cambios en el plan estratégico de la organización.
- Promueve la participación de sus colaboradores en la realización de propuestas que aporten a la consecución de los objetivos.
- Se preocupa por verificar el buen desempeño de sus colaboradores y por el desarrollo y capacitación de los mismos.
- Reconoce los logros de las personas que dependen de él.
- Hace uso de herramientas para realizar el seguimiento respecto del cumplimiento de los objetivos de su grupo.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 168, Editorial Granica).

Toma de decisiones.

- Encara el proceso de toma de decisiones mediante el desarrollo sistemático de opciones viables y convenientes, que consideran las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio.
- Convince a sus colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente en el caso de cuestiones críticas para la organización.
- Establece mecanismos de selección de opciones que contemplan el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales.
- Controla el desarrollo de las opciones elegidas para asegurarse que las mismas respetan las pautas de calidad y oportunidad fijadas, tomando conciencia acerca de sus consecuencias.
- Anticipa y prevé el alcance y profundidad del impacto que sus decisiones pueden tener en el cumplimiento de la estrategia y los objetivos organizacionales.



Fuente: (ALLES Martha, “Diccionario de comportamientos La Trilogía”. 27 de septiembre del 2011, Ediciones Granica 2009. Pág. 264.)

http://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=lang_es&id=hGcff2WdPgWC&oi=fnd&pg=PA7&dq=empowerment&ots=SljtzRgT9G&sig=5kjqcn-vr9D1p8gATq9uJqnDXvU#v=onepage&q&f=false

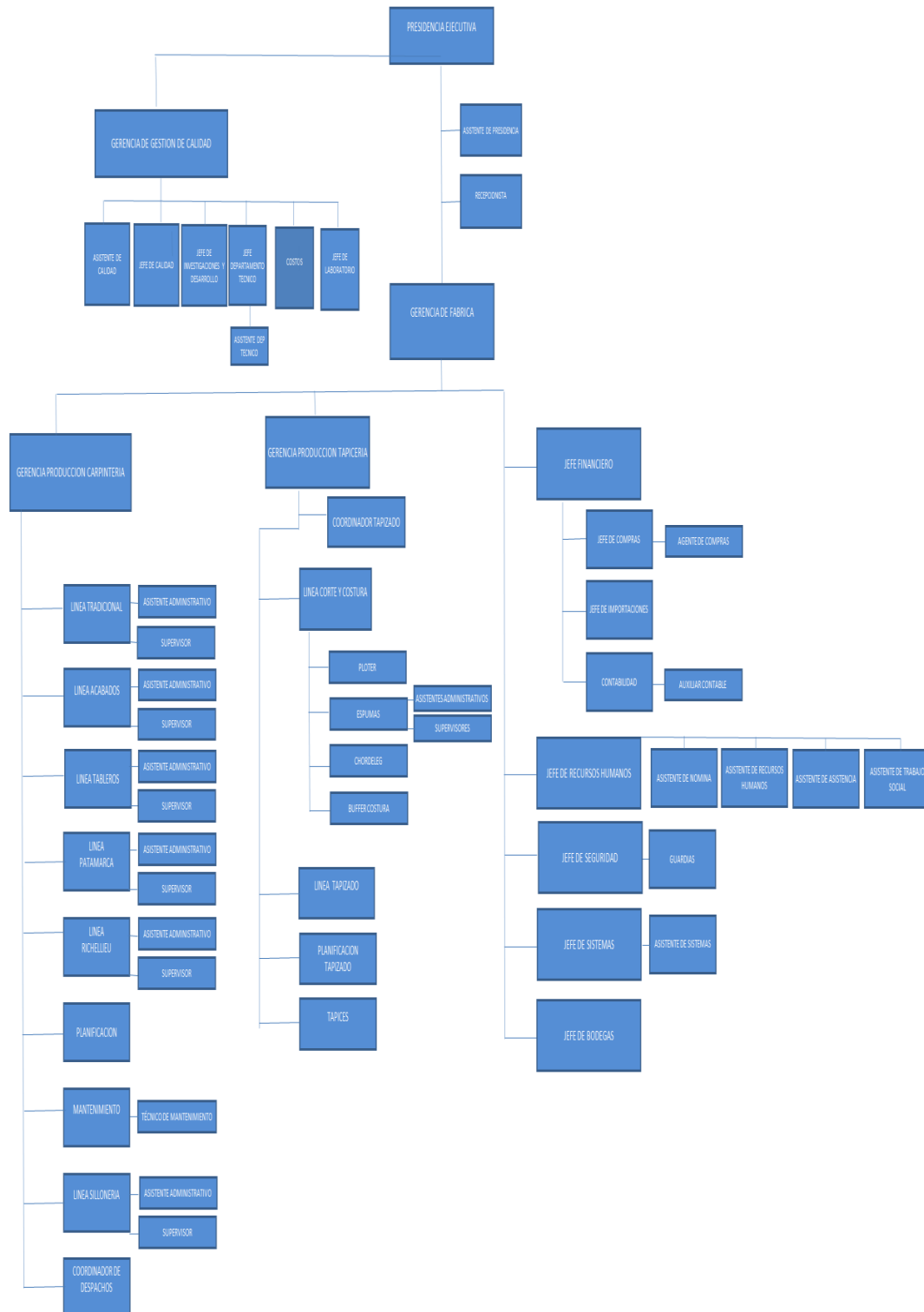
MANUAL DE CARRERA

“JEFE DE SISTEMAS”

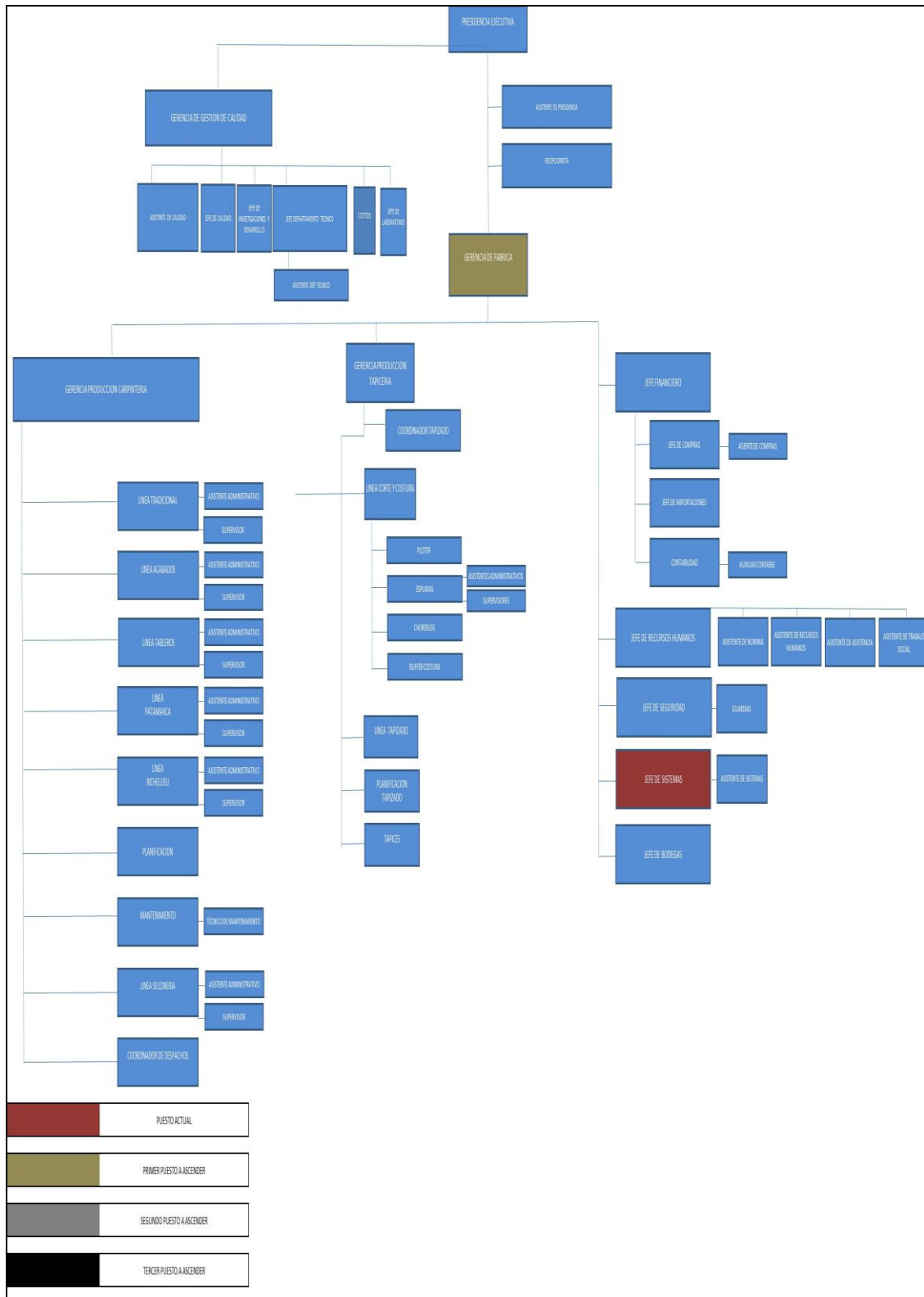
1. Normativas para el ascenso de cargo.

- A. La(s) persona(s) deben someterse a cuatro Evaluaciones de Desempeño.
- B. Cada Evaluación de Desempeño se desarrollara semestralmente.
- C. La Evaluación de Desempeño la calificara el jefe inmediato del cargo.
- D. En cada Evaluación se verificará el desarrollo de las competencias presentadas en la Matriz de Desarrollo del cargo a ascender.
- E. En la Evaluación, se debe cumplir mínimo el 75% del rango de los comportamientos de cada competencia, según el cargo a ascender.
- F. En caso de no cumplir con el puntaje ideal de la Matriz de Desarrollo, la(s) persona(s) deben someterse a cursos, emendados por Recursos Humanos. O también, el ocupante del cargo puede optar personalmente por otros cursos que no sean emendados por RRHH, y que sean afines al puesto.
- G. Al concluir las cuatro evaluaciones de rendimiento, se promediaran los resultados de las pruebas. Si la persona cumple con un mínimo 80% en las Evaluaciones de Desempeño, y un 85% de la Matriz de Desarrollo, está apto para ascender al siguiente nivel de carrera.

2. Organigrama actual



3. Ruta de ascenso.



4. Matrices de desarrollo

MATRIZ DE DESARROLLO - PLAN DE CARRERA			
GERENTE DE LA FABRICA			
Nombres y apellidos: Empresa - Sección: Fecha de calificación:			
CRITERIOS		PERFIL	CALIFICACIÓN
EDUCACIÓN.			
Titulo de cuarto nivel		25	
Titulo universitario		15	
FORMACIÓN			
afines al cargo:			
de 3 a 5 cursos aprobados		25	
de 1 a 2 cursos aprobados		15	
COMPETENCIAS	RANGO		
Iniciativa - autonomia	A	3	
Responsabilidad	A	3	
Orientacion a resultados	A	4	
Liderazgo II	B	8	
Capacidad de desición	A	7	
EXPERIENCIA			
Dos o más años		25	
Uno a dos años		20	
Menos de un año		15	
PUN TAJE OBTENIDO			
PUNTAJE MINIMO REQUERIDO			85
GERENCIA GENERAL		RECURSOS HUMANOS	

5. Comportamientos para evaluación de rendimiento.

MANUAL DE COMPORTAMIENTOS

ASCENSO AL CARGO “GERENTE DE LA FÁBRICA”

Iniciativa y autonomía.

- Se fija altos objetivos que siempre cumple, autoexigiéndose plazos y mejorando la calidad del trabajo o proyecto asignado.
- Modifica con buena predisposición la organización de sus tiempos para cumplir con las tareas encargadas.
- Prefiere organizar, en primer lugar, sus tareas, y luego distribuir el tiempo libre que pueda quedarle para dedicarse a otras actividades.
- Muestra amplia disponibilidad ante el objetivo propuesto.
- Antepone el trabajo a las actividades personales, aun sin que se le pida, y evalúa atinadamente las ocasiones en que se requiere de su esfuerzo extra.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 272, Editorial Granica).

Responsabilidad.

- En su desempeño diario actúa atinadamente, en tiempo y forma, frente a las vicisitudes cotidianas de su tarea, evitando demoras y agravamientos de los problemas.
- Propone a su equipo diversos modos de acción, con definición y profesionalismo, cuando se presentan pequeños desvíos en lo que debería ser el curso normal de la jornada.
- Es creativo en el aporte de soluciones a problemas que entorpecen su tarea cotidiana, siendo prudente respecto de las decisiones que toma y las que sugiere a sus pares.
- Lidera su grupo de trabajo, siendo referente como generador de soluciones inmediatas, por lo cual es consultado ante situaciones problemáticas.
- Está muy atento al posible surgimiento de inconvenientes menores que podrían presentarse, elaborando diferentes alternativas para su rápida solución.
- Se comunica con sus superiores intercambiando y aportando ideas para el mejor cumplimiento de los objetivos de su área.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 282, Editorial Granica).

Orientación a resultados.

- Incorpora como propias las directivas de sus superiores y muestra un alto nivel de compromiso con lo pactado y, en general, con las estrategias de la organización. Se propone objetivos superiores a los establecidos por la organización, de manera realista y ambiciosa.
- Demuestra con actos su orientación a trabajar eficientemente, tomando la responsabilidad de las tareas y teniendo presente el impacto de sus acciones sobre los resultados esperados para su área y para la organización. Sus acciones se orientan a los resultados globales de la empresa.
- Muestra un alto grado de responsabilidad por las consecuencias de los resultados obtenidos por el grupo a su cargo, motivando a sus colaboradores a superar los objetivos propuestos.
- Establece objetivos concretos y medibles.
- Supera los obstáculos y realiza repetidos intentos por alcanzar los objetivos, manteniéndose firme en un proyecto hasta completarlo.
- Revisa periódicamente el progreso hacia las metas y sus planes, para corroborar que sigan siendo relevantes y válidos.
- Trabaja excediendo los objetivos fijados para su puesto y el grupo a su cargo, y anima, da entrenamiento, apoyo y *feedback* a los demás para que actúen de la misma forma.
- Mantiene un alto nivel de desempeño, aunque cambien sus funciones y las de su entorno.
- Mejora continuamente los procesos de trabajo.
- Genera ahorro de recursos.
- Da respuesta a situaciones complejas en contextos cambiantes, consiguiendo soluciones de alto impacto para la organización.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 178, Editorial Granica).

Liderazgo II.

- Transmite con gran claridad la visión y los objetivos de la organización.
- Genera compromiso y entusiasmo por alcanzar los objetivos de la organización.
- Mantiene informados a sus colaboradores acerca de nuevas decisiones o cambios en el plan estratégico de la organización.
- Promueve la participación de sus colaboradores en la realización de propuestas que aporten a la consecución de los objetivos.
- Se preocupa por verificar el buen desempeño de sus colaboradores y por el desarrollo y capacitación de los mismos.
- Reconoce los logros de las personas que dependen de él.
- Hace uso de herramientas para realizar el seguimiento respecto del cumplimiento de los objetivos de su grupo.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 168, Editorial Granica).

Toma de decisiones.

- Encara el proceso de toma de decisiones mediante el desarrollo sistemático de opciones viables y convenientes, que consideran las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio.
- Convince a sus colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente en el caso de cuestiones críticas para la organización.
- Establece mecanismos de selección de opciones que contemplan el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales.
- Controla el desarrollo de las opciones elegidas para asegurarse que las mismas respetan las pautas de calidad y oportunidad fijadas, tomando conciencia acerca de sus consecuencias.
- Anticipa y prevé el alcance y profundidad del impacto que sus decisiones pueden tener en el cumplimiento de la estrategia y los objetivos organizacionales.



Fuente: (ALLES Martha, “Diccionario de comportamientos La Trilogía”. 27 de septiembre del 2011, Ediciones Granica 2009. Pág. 264.)

http://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=lang_es&id=hGcff2WdPgWC&oi=fnd&pg=PA7&dq=empowerment&ots=SljtzRgT9G&sig=5kjqcn-vr9D1p8gATq9uJqnDXvU#v=onepage&q&f=false

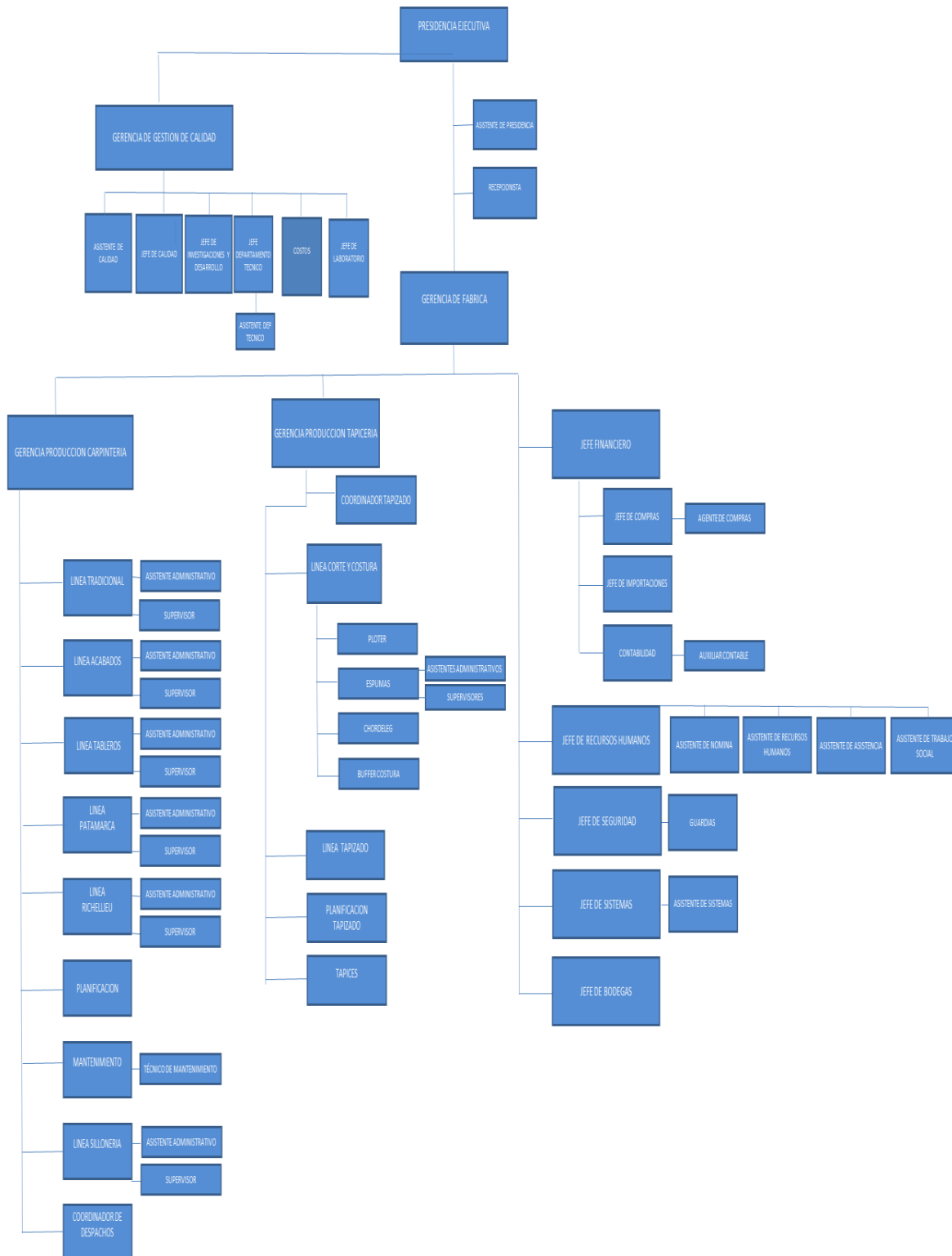
MANUAL DE CARRERA

“JEFE FINANCIERO”

1. Normativas para el ascenso de cargo.

- A. La(s) persona(s) deben someterse a cuatro Evaluaciones de Desempeño.
- B. Cada Evaluación de Desempeño se desarrollara semestralmente.
- C. La Evaluación de Desempeño la calificara el jefe inmediato del cargo.
- D. En cada Evaluación se verificará el desarrollo de las competencias presentadas en la Matriz de Desarrollo del cargo a ascender.
- E. En la Evaluación, se debe cumplir mínimo el 75% del rango de los comportamientos de cada competencia, según el cargo a ascender.
- F. En caso de no cumplir con el puntaje ideal de la Matriz de Desarrollo, la(s) persona(s) deben someterse a cursos, emendados por Recursos Humanos. O también, el ocupante del cargo puede optar personalmente por otros cursos que no sean emendados por RRHH, y que sean afines al puesto.
- G. Al concluir las cuatro evaluaciones de rendimiento, se promediaran los resultados de las pruebas. Si la persona cumple con un mínimo 80% en las Evaluaciones de Desempeño, y un 85% de la Matriz de Desarrollo, está apto para ascender al siguiente nivel de carrera.

2. Organigrama actual



3. Ruta de ascenso.



4. Matrices de desarrollo

MATRIZ DE DESARROLLO - PLAN DE CARRERA			
GERENTE DE LA FABRICA			
Nombres y apellidos: Empresa - Sección: Fecha de calificación:			
CRITERIOS		PERFIL	CALIFICACIÓN
EDUCACIÓN.			
Título de cuarto nivel		25	
Título universitario		15	
FORMACIÓN			
afines al cargo:			
de 3 a 5 cursos aprobados		25	
de 1 a 2 cursos aprobados		15	
COMPETENCIAS	RANGO		
Iniciativa - autonomía	A	3	
Responsabilidad	A	3	
Orientación a resultados	A	4	
Liderazgo II	B	8	
Capacidad de decisión	A	7	
EXPERIENCIA			
Dos o más años		25	
Uno a dos años		20	
Menos de un año		15	
PUNTAJE OBTENIDO			
PUNTAJE MINIMO REQUERIDO			85
_____ _____ GERENCIA GENERAL RECURSOS HUMANOS			

5. Comportamientos para evaluación de rendimiento.

MANUAL DE COMPORTAMIENTOS

ASCENSO AL CARGO “GERENTE DE LA FÁBRICA”

Iniciativa y autonomía.

- Se fija altos objetivos que siempre cumple, autoexigiéndose plazos y mejorando la calidad del trabajo o proyecto asignado.
- Modifica con buena predisposición la organización de sus tiempos para cumplir con las tareas encargadas.
- Prefiere organizar, en primer lugar, sus tareas, y luego distribuir el tiempo libre que pueda quedarle para dedicarse a otras actividades.
- Muestra amplia disponibilidad ante el objetivo propuesto.
- Antepone el trabajo a las actividades personales, aun sin que se le pida, y evalúa atinadamente las ocasiones en que se requiere de su esfuerzo extra.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 272, Editorial Granica).

Responsabilidad.

- En su desempeño diario actúa atinadamente, en tiempo y forma, frente a las vicisitudes cotidianas de su tarea, evitando demoras y agravamientos de los problemas.
- Propone a su equipo diversos modos de acción, con definición y profesionalismo, cuando se presentan pequeños desvíos en lo que debería ser el curso normal de la jornada.
- Es creativo en el aporte de soluciones a problemas que entorpecen su tarea cotidiana, siendo prudente respecto de las decisiones que toma y las que sugiere a sus pares.
- Lidera su grupo de trabajo, siendo referente como generador de soluciones inmediatas, por lo cual es consultado ante situaciones problemáticas.
- Está muy atento al posible surgimiento de inconvenientes menores que podrían presentarse, elaborando diferentes alternativas para su rápida solución.
- Se comunica con sus superiores intercambiando y aportando ideas para el mejor cumplimiento de los objetivos de su área.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 282, Editorial Granica).

Orientación a resultados.

- Incorpora como propias las directivas de sus superiores y muestra un alto nivel de compromiso con lo pactado y, en general, con las estrategias de la organización. Se propone objetivos superiores a los establecidos por la organización, de manera realista y ambiciosa.
- Demuestra con actos su orientación a trabajar eficientemente, tomando la responsabilidad de las tareas y teniendo presente el impacto de sus acciones sobre los resultados esperados para su área y para la organización. Sus acciones se orientan a los resultados globales de la empresa.
- Muestra un alto grado de responsabilidad por las consecuencias de los resultados obtenidos por el grupo a su cargo, motivando a sus colaboradores a superar los objetivos propuestos.
- Establece objetivos concretos y medibles.
- Supera los obstáculos y realiza repetidos intentos por alcanzar los objetivos, manteniéndose firme en un proyecto hasta completarlo.
- Revisa periódicamente el progreso hacia las metas y sus planes, para corroborar que sigan siendo relevantes y válidos.
- Trabaja excediendo los objetivos fijados para su puesto y el grupo a su cargo, y anima, da entrenamiento, apoyo y *feedback* a los demás para que actúen de la misma forma.
- Mantiene un alto nivel de desempeño, aunque cambien sus funciones y las de su entorno.
- Mejora continuamente los procesos de trabajo.
- Genera ahorro de recursos.
- Da respuesta a situaciones complejas en contextos cambiantes, consiguiendo soluciones de alto impacto para la organización.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 178, Editorial Granica).

Liderazgo II.

- Transmite con gran claridad la visión y los objetivos de la organización.
- Genera compromiso y entusiasmo por alcanzar los objetivos de la organización.
- Mantiene informados a sus colaboradores acerca de nuevas decisiones o cambios en el plan estratégico de la organización.
- Promueve la participación de sus colaboradores en la realización de propuestas que aporten a la consecución de los objetivos.
- Se preocupa por verificar el buen desempeño de sus colaboradores y por el desarrollo y capacitación de los mismos.
- Reconoce los logros de las personas que dependen de él.
- Hace uso de herramientas para realizar el seguimiento respecto del cumplimiento de los objetivos de su grupo.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 168, Editorial Granica).

Toma de decisiones.

- Encara el proceso de toma de decisiones mediante el desarrollo sistemático de opciones viables y convenientes, que consideran las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio.
- Convince a sus colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente en el caso de cuestiones críticas para la organización.
- Establece mecanismos de selección de opciones que contemplan el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales.
- Controla el desarrollo de las opciones elegidas para asegurarse que las mismas respetan las pautas de calidad y oportunidad fijadas, tomando conciencia acerca de sus consecuencias.
- Anticipa y prevé el alcance y profundidad del impacto que sus decisiones pueden tener en el cumplimiento de la estrategia y los objetivos organizacionales.



Fuente:(ALLES Martha, “Diccionario de comportamientos La Trilogía”. 27 de septiembre del 2011, Ediciones Granica 2009. Pág. 264.)

http://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=lang_es&id=hGcff2WdPgWC&oi=fnd&pg=PA7&dq=empowerment&ots=SljtzRgT9G&sig=5kjqcn-vr9D1p8gATq9uJqnDXvU#v=onepage&q&f=false

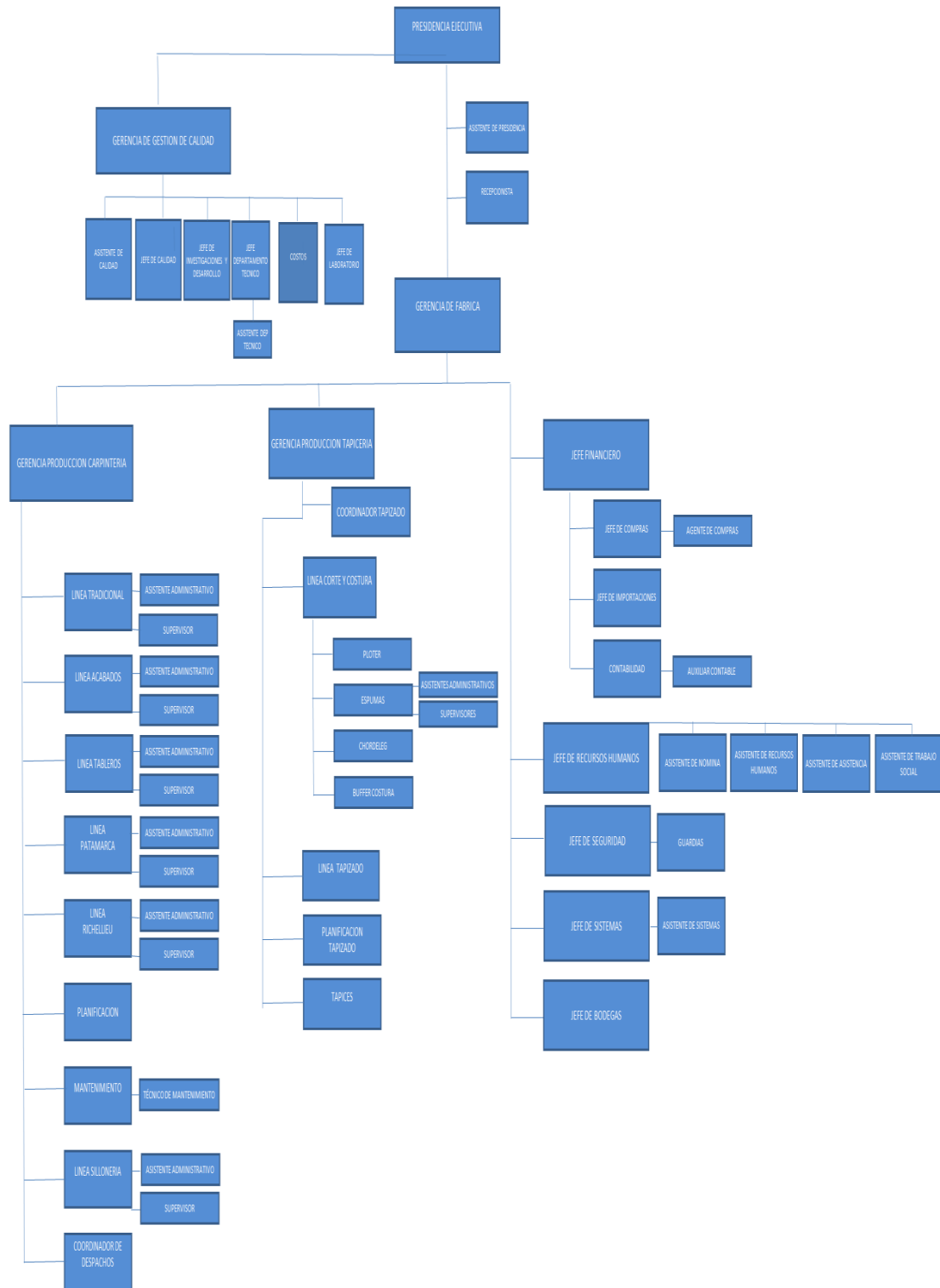
MANUAL DE CARRERA

“JEFE DE LABORATORIO”

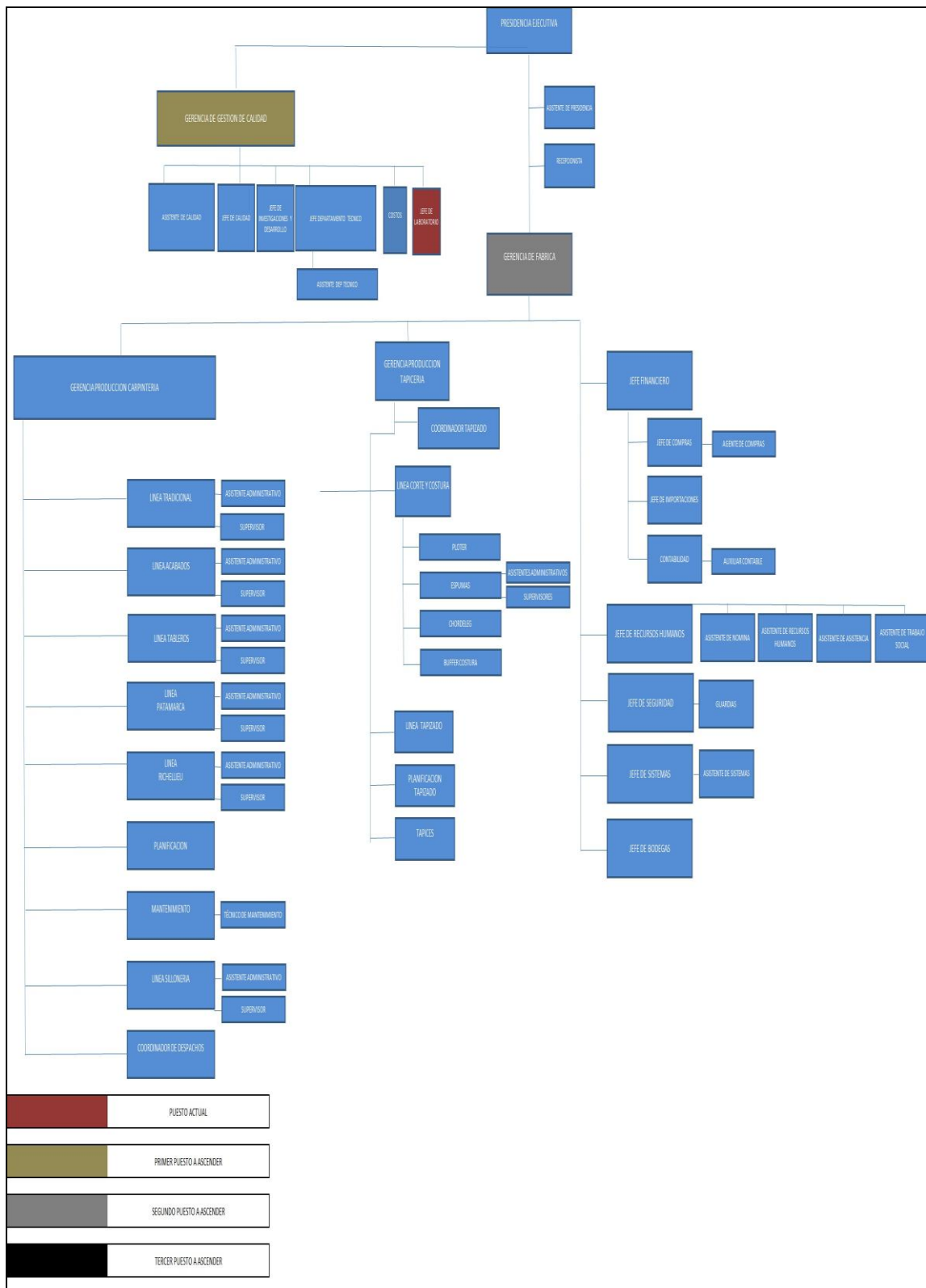
1. Normativas para el ascenso de cargo.

- A. La(s) persona(s) deben someterse a cuatro Evaluaciones de Desempeño.
- B. Cada Evaluación de Desempeño se desarrollara semestralmente.
- C. La Evaluación de Desempeño la calificara el jefe inmediato del cargo.
- D. En cada Evaluación se verificará el desarrollo de las competencias presentadas en la Matriz de Desarrollo del cargo a ascender.
- E. En la Evaluación, se debe cumplir mínimo el 75% del rango de los comportamientos de cada competencia, según el cargo a ascender.
- F. En caso de no cumplir con el puntaje ideal de la Matriz de Desarrollo, la(s) persona(s) deben someterse a cursos, emendados por Recursos Humanos. O también, el ocupante del cargo puede optar personalmente por otros cursos que no sean emendados por RRHH, y que sean afines al puesto.
- G. Al concluir las cuatro evaluaciones de rendimiento, se promediaran los resultados de las pruebas. Si la persona cumple con un mínimo 80% en las Evaluaciones de Desempeño, y un 85% de la Matriz de Desarrollo, está apto para ascender al siguiente nivel de carrera.

2. Organigrama actual



3. Ruta de ascenso.



4. Matrices de desarrollo

MATRIZ DE DESARROLLO - PLAN DE CARRERA			
GERENCIA DE GESTION DE CALIDAD			
Nombres y apellidos: Empresa - Sección: Fecha de calificación:			
CRITERIOS		PERFIL	CALIFICACIÓN
EDUCACIÓN.			
Título de cuarto nivel		25	
Título universitario		15	
FORMACIÓN			
afines al cargo:			
De tres a cinco cursos aprobados		25	
De uno a dos cursos aprobados		15	
COMPETENCIAS	RANGO		
Iniciativa - autonomía	A	3	
Responsabilidad	A	3	
Orientación a resultados	A	4	
Liderazgo I	C	8	
Capacidad de decisión	B	7	
EXPERIENCIA			
Dos o más años		25	
Uno a dos años		20	
Menos de un año		15	
PUNTAJE OBTENIDO			
PUNTAJE MINIMO REQUERIDO			85
GERENCIA GENERAL RECURSOS HUMANOS			

MATRIZ DE DESARROLLO - PLAN DE CARRERA			
GERENTE DE LA FABRICA			
Nombres y apellidos: Empresa - Sección: Fecha de calificación:			
CRITERIOS		PERFIL	CALIFICACIÓN
EDUCACIÓN.			
Titulo de cuarto nivel		25	
Titulo universitario		15	
FORMACIÓN			
afines al cargo:			
de 3 a 5 cursos aprobados		25	
de 1 a 2 cursos aprobados		15	
COMPETENCIAS	RANGO		
Iniciativa - autonomia	A	3	
Responsabilidad	A	3	
Orientacion a resultados	A	4	
Liderazgo II	B	8	
Capacidad de desición	A	7	
EXPERIENCIA			
Dos o más años		25	
Uno a dos años		20	
Menos de un año		15	
PUN TAJE OBTENIDO			
PUNTAJE MINIMO REQUERIDO			85
_____ GERENCIA GENERAL _____ RECURSOS HUMANOS			

5. Comportamientos para evaluación de rendimiento.

MANUAL DE COMPORTAMIENTOS

ASCENSO AL CARGO “GERENCIA DE GESTIÓN DE CALIDAD”

Iniciativa y autonomía.

- Se fija altos objetivos que siempre cumple, autoexigiéndose plazos y mejorando la calidad del trabajo o proyecto asignado.
- Modifica con buena predisposición la organización de sus tiempos para cumplir con las tareas encargadas.
- Prefiere organizar, en primer lugar, sus tareas, y luego distribuir el tiempo libre que pueda quedarle para dedicarse a otras actividades.
- Muestra amplia disponibilidad ante el objetivo propuesto.
- Antepone el trabajo a las actividades personales, aun sin que se le pida, y evalúa atinadamente las ocasiones en que se requiere de su esfuerzo extra.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 272, Editorial Granica).

Responsabilidad.

- En su desempeño diario actúa atinadamente, en tiempo y forma, frente a las vicisitudes cotidianas de su tarea, evitando demoras y agravamientos de los problemas.
- Propone a su equipo diversos modos de acción, con definición y profesionalismo, cuando se presentan pequeños desvíos en lo que debería ser el curso normal de la jornada.
- Es creativo en el aporte de soluciones a problemas que entorpecen su tarea cotidiana, siendo prudente respecto de las decisiones que toma y las que sugiere a sus pares.
- Lidera su grupo de trabajo, siendo referente como generador de soluciones inmediatas, por lo cual es consultado ante situaciones problemáticas.
- Está muy atento al posible surgimiento de inconvenientes menores que podrían presentarse, elaborando diferentes alternativas para su rápida solución.
- Se comunica con sus superiores intercambiando y aportando ideas para el mejor cumplimiento de los objetivos de su área.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 282, Editorial Granica).

Orientación a resultados.

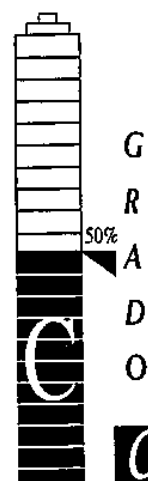
- Incorpora como propias las directivas de sus superiores y muestra un alto nivel de compromiso con lo pactado y, en general, con las estrategias de la organización. Se propone objetivos superiores a los establecidos por la organización, de manera realista y ambiciosa.
- Demuestra con actos su orientación a trabajar eficientemente, tomando la responsabilidad de las tareas y teniendo presente el impacto de sus acciones sobre los resultados esperados para su área y para la organización. Sus acciones se orientan a los resultados globales de la empresa.
- Muestra un alto grado de responsabilidad por las consecuencias de los resultados obtenidos por el grupo a su cargo, motivando a sus colaboradores a superar los objetivos propuestos.
- Establece objetivos concretos y medibles.
- Supera los obstáculos y realiza repetidos intentos por alcanzar los objetivos, manteniéndose firme en un proyecto hasta completarlo.
- Revisa periódicamente el progreso hacia las metas y sus planes, para corroborar que sigan siendo relevantes y válidos.
- Trabaja excediendo los objetivos fijados para su puesto y el grupo a su cargo, y anima, da entrenamiento, apoyo y *feedback* a los demás para que actúen de la misma forma.
- Mantiene un alto nivel de desempeño, aunque cambien sus funciones y las de su entorno.
- Mejora continuamente los procesos de trabajo.
- Genera ahorro de recursos.
- Da respuesta a situaciones complejas en contextos cambiantes, consiguiendo soluciones de alto impacto para la organización.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 178, Editorial Granica).

Liderazgo I.

- Establece los objetivos para el equipo de trabajo de modo tal que son aceptados con entusiasmo por el grupo.
- Informa a sus colaboradores de aspectos importantes del rumbo del negocio.
- Realiza un adecuado seguimiento del desempeño del equipo para el cumplimiento de los objetivos.
- Proporciona retroalimentación cuando se lo piden.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág.166, Editorial Granica).

Toma de decisiones.

- Toma decisiones mediante el desarrollo de opciones viables y convenientes, que consideren las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio.
- Genera opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente en el caso de cuestiones críticas o sensibles para la organización.
- Aplica y promueve el mecanismo de selección de opciones establecido, para obtener el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales.
- Ejecuta y supervisa las opciones elegidas con calidad y oportunidad.
- Resuelve en tiempo y forma problemas de gran relevancia para su área, gracias a la gran ejecutividad que demuestra al determinar las acciones a seguir.



Fuente:(ALLES Martha, “Diccionario de comportamientos La Trilogía”. 27 de septiembre del 2011, Ediciones Granica 2009. Pág. 264.)

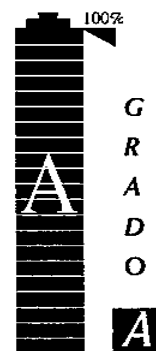
http://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=lang_es&id=hGcff2WdPgWC&oi=fnd&pg=PA7&dq=empowerment&ots=SljtzRgT9G&sig=5kjcn-vr9D1p8gATq9uJqnDXvU#v=onepage&q&f=false

MANUAL DE COMPORTAMIENTOS

ASCENSO AL CARGO “GERENTE DE LA FÁBRICA”

Iniciativa y autonomía.

- Se fija altos objetivos que siempre cumple, autoexigiéndose plazos y mejorando la calidad del trabajo o proyecto asignado.
- Modifica con buena predisposición la organización de sus tiempos para cumplir con las tareas encargadas.
- Prefiere organizar, en primer lugar, sus tareas, y luego distribuir el tiempo libre que pueda quedarle para dedicarse a otras actividades.
- Muestra amplia disponibilidad ante el objetivo propuesto.
- Antepone el trabajo a las actividades personales, aun sin que se le pida, y evalúa atinadamente las ocasiones en que se requiere de su esfuerzo extra.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 272, Editorial Granica).

Responsabilidad.

- En su desempeño diario actúa atinadamente, en tiempo y forma, frente a las vicisitudes cotidianas de su tarea, evitando demoras y agravamientos de los problemas.
- Propone a su equipo diversos modos de acción, con definición y profesionalismo, cuando se presentan pequeños desvíos en lo que debería ser el curso normal de la jornada.
- Es creativo en el aporte de soluciones a problemas que entorpecen su tarea cotidiana, siendo prudente respecto de las decisiones que toma y las que sugiere a sus pares.
- Lidera su grupo de trabajo, siendo referente como generador de soluciones inmediatas, por lo cual es consultado ante situaciones problemáticas.
- Está muy atento al posible surgimiento de inconvenientes menores que podrían presentarse, elaborando diferentes alternativas para su rápida solución.
- Se comunica con sus superiores intercambiando y aportando ideas para el mejor cumplimiento de los objetivos de su área.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 282, Editorial Granica).

Orientación a resultados.

- Incorpora como propias las directivas de sus superiores y muestra un alto nivel de compromiso con lo pactado y, en general, con las estrategias de la organización. Se propone objetivos superiores a los establecidos por la organización, de manera realista y ambiciosa.
- Demuestra con actos su orientación a trabajar eficientemente, tomando la responsabilidad de las tareas y teniendo presente el impacto de sus acciones sobre los resultados esperados para su área y para la organización. Sus acciones se orientan a los resultados globales de la empresa.
- Muestra un alto grado de responsabilidad por las consecuencias de los resultados obtenidos por el grupo a su cargo, motivando a sus colaboradores a superar los objetivos propuestos.
- Establece objetivos concretos y medibles.
- Supera los obstáculos y realiza repetidos intentos por alcanzar los objetivos, manteniéndose firme en un proyecto hasta completarlo.
- Revisa periódicamente el progreso hacia las metas y sus planes, para corroborar que sigan siendo relevantes y válidos.
- Trabaja excediendo los objetivos fijados para su puesto y el grupo a su cargo, y anima, da entrenamiento, apoyo y *feedback* a los demás para que actúen de la misma forma.
- Mantiene un alto nivel de desempeño, aunque cambien sus funciones y las de su entorno.
- Mejora continuamente los procesos de trabajo.
- Genera ahorro de recursos.
- Da respuesta a situaciones complejas en contextos cambiantes, consiguiendo soluciones de alto impacto para la organización.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 178, Editorial Granica).

Liderazgo II.

- Transmite con gran claridad la visión y los objetivos de la organización.
- Genera compromiso y entusiasmo por alcanzar los objetivos de la organización.
- Mantiene informados a sus colaboradores acerca de nuevas decisiones o cambios en el plan estratégico de la organización.
- Promueve la participación de sus colaboradores en la realización de propuestas que aporten a la consecución de los objetivos.
- Se preocupa por verificar el buen desempeño de sus colaboradores y por el desarrollo y capacitación de los mismos.
- Reconoce los logros de las personas que dependen de él.
- Hace uso de herramientas para realizar el seguimiento respecto del cumplimiento de los objetivos de su grupo.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 168, Editorial Granica).

Toma de decisiones.

- Encara el proceso de toma de decisiones mediante el desarrollo sistemático de opciones viables y convenientes, que consideran las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio.
- Convince a sus colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente en el caso de cuestiones críticas para la organización.
- Establece mecanismos de selección de opciones que contemplan el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales.
- Controla el desarrollo de las opciones elegidas para asegurarse que las mismas respetan las pautas de calidad y oportunidad fijadas, tomando conciencia acerca de sus consecuencias.
- Anticipa y prevé el alcance y profundidad del impacto que sus decisiones pueden tener en el cumplimiento de la estrategia y los objetivos organizacionales.



Fuente: (ALLES Martha, “Diccionario de comportamientos La Trilogía”. 27 de septiembre del 2011, Ediciones Granica 2009. Pág. 264.)

http://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=lang_es&id=hGcff2WdPgWC&oi=fnd&pg=PA7&dq=empowerment&ots=SljtzRgT9G&sig=5kjqcn-vr9D1p8gATq9uJqnDXvU#v=onepage&q&f=false

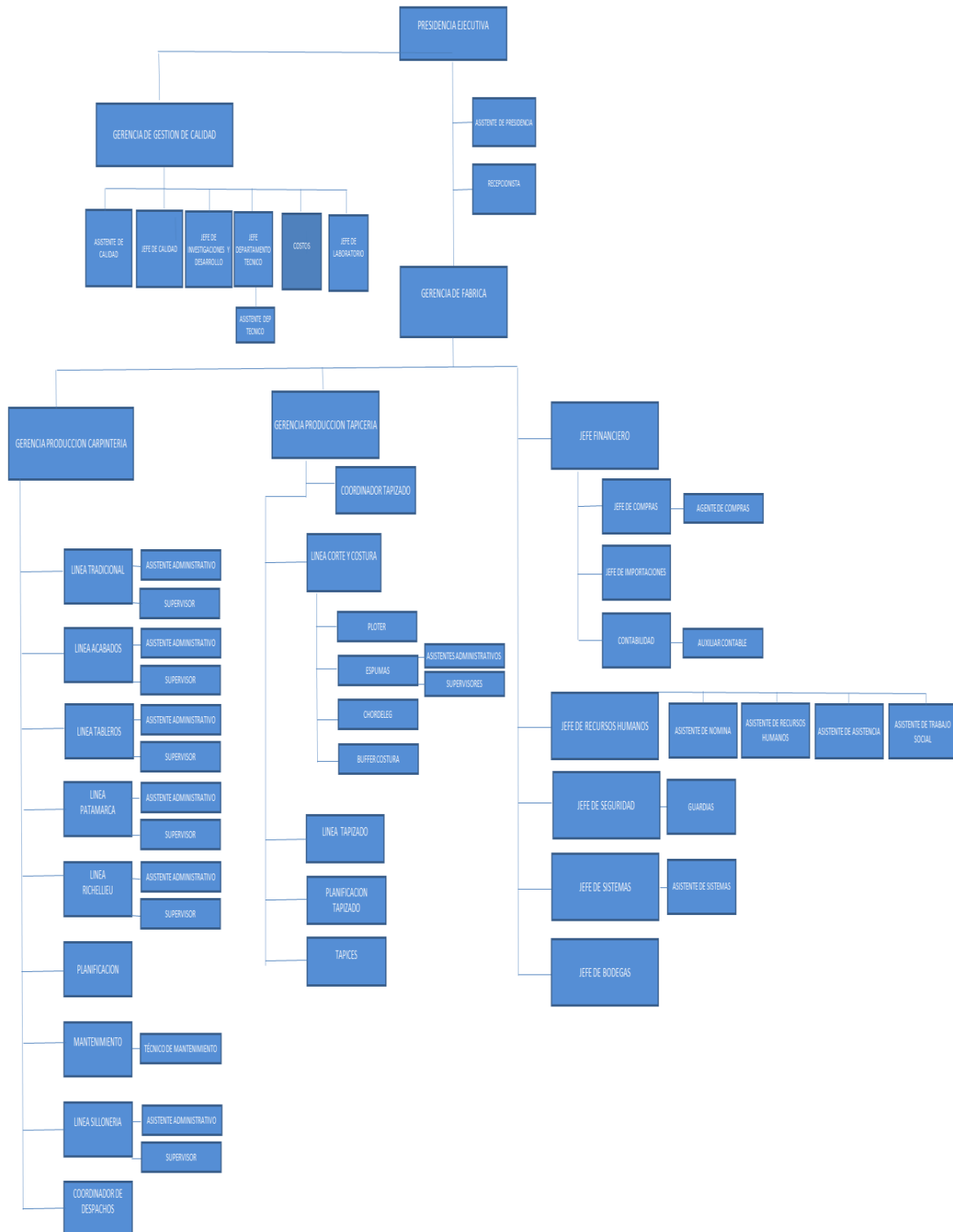
MANUAL DE CARRERA

“SUPERVISOR”

1. Normativas para el ascenso de cargo.

- A. La(s) persona(s) deben someterse a dos Evaluaciones de Desempeño.
- B. Cada Evaluación de Desempeño se desarrollara semestralmente.
- C. La Evaluación de Desempeño la calificara el jefe inmediato del cargo.
- D. En cada Evaluación se verificará el desarrollo de las competencias presentadas en la Matriz de Desarrollo del cargo a ascender.
- E. En la Evaluación, se debe cumplir mínimo el 75% del rango de los comportamientos de cada competencia, según el cargo a ascender.
- F. En caso de no cumplir con el puntaje ideal de la Matriz de Desarrollo, la(s) persona(s) deben someterse a cursos, emendados por Recursos Humanos. O también, el ocupante del cargo puede optar personalmente por otros cursos que no sean emendados por RRHH, y que sean afines al puesto.
- G. Al concluir las dos evaluaciones de rendimiento, se promediaran los resultados de las pruebas. Si la persona cumple con un mínimo 80% en las Evaluaciones de Desempeño, y un 85% de la Matriz de Desarrollo, está apto para ascender al siguiente nivel de carrera.

2. Organigrama actual



3. Ruta de ascenso.



4. Matrices de desarrollo

MATRIZ DE DESARROLLO - PLAN DE CARRERA			
JEFE DE LINEA			
Nombres y apellidos: Empresa - Sección: Fecha de calificación:			
CRITERIOS		PERFIL	CALIFICACIÓN
EDUCACIÓN.			
Título de cuarto nivel		25	
Título universitario		15	
FORMACIÓN			
afines al cargo:			
de 3 a 5 cursos aprobados		25	
de 1 a 2 cursos aprobados		15	
COMPETENCIAS	RANGO		
Iniciativa - autonomía	A	3	
Responsabilidad	A	3	
Orientación a resultados	A	4	
Liderazgo I	B	8	
Capacidad de decisión	B	7	
EXPERIENCIA			
Dos o más años		25	
Uno a dos años		20	
Menos de un año		15	
PUNTAJE OBTENIDO			
PUNTAJE MINIMO REQUERIDO			85
GERENCIA GENERAL		RECURSOS HUMANOS	

MATRIZ DE DESARROLLO - PLAN DE CARRERA			
GERENTE DE PRODUCCIÓN			
Nombres y apellidos: Empresa - Sección: Fecha de calificación:			
CRITERIOS		PERFIL	CALIFICACIÓN
EDUCACIÓN.			
Titulo de cuarto nivel		25	
Titulo universitario		15	
FORMACIÓN			
afines al cargo:			
De tres a cinco cursos aprobados		25	
De uno a dos cursos aprobados		15	
COMPETENCIAS	RANGO		
Iniciativa - autonomia	A	5	
Responsabilidad	A	5	
Orientacion a resultados	A	5	
Liderazgo I	A	5	
Capacidad de desición	A	5	
Trabajo en Equipo I	A	5	
EXPERIENCIA			
Dos o más años		25	
Uno a dos años		20	
Menos de un año		15	
PUN TAJE OBTENIDO			
PUNTAJE MINIMO REQUERIDO			85
_____ GERENCIA GENERAL _____ RECURSOS HUMANOS			

MATRIZ DE DESARROLLO - PLAN DE CARRERA			
GERENTE DE LA FABRICA			
Nombres y apellidos: Empresa - Sección: Fecha de calificación:			
CRITERIOS		PERFIL	CALIFICACIÓN
EDUCACIÓN.			
Titulo de cuarto nivel		25	
Titulo universitario		15	
FORMACIÓN			
afines al cargo:			
de 3 a 5 cursos aprobados		25	
de 1 a 2 cursos aprobados		15	
COMPETENCIAS	RANGO		
Iniciativa - autonomía	A	3	
Responsabilidad	A	3	
Orientacion a resultados	A	4	
Liderazgo II	B	8	
Capacidad de desición	A	7	
EXPERIENCIA			
Dos o más años		25	
Uno a dos años		20	
Menos de un año		15	
PUN TAJE OBTENIDO			
PUNTAJE MINIMO REQUERIDO			85
GERENCIA GENERAL		RECURSOS HUMANOS	

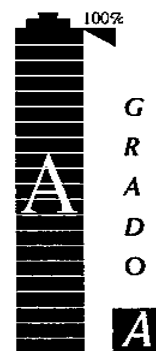
5. Comportamientos para evaluación de rendimiento.

MANUAL DE COMPORTAMIENTOS

ASCENSO AL CARGO “JEFE DE LINEA”

Iniciativa y autonomía.

- Se fija altos objetivos que siempre cumple, autoexigiéndose plazos y mejorando la calidad del trabajo o proyecto asignado.
- Modifica con buena predisposición la organización de sus tiempos para cumplir con las tareas encargadas.
- Prefiere organizar, en primer lugar, sus tareas, y luego distribuir el tiempo libre que pueda quedarle para dedicarse a otras actividades.
- Muestra amplia disponibilidad ante el objetivo propuesto.
- Antepone el trabajo a las actividades personales, aun sin que se le pida, y evalúa atinadamente las ocasiones en que se requiere de su esfuerzo extra.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 272, Editorial Granica).

Responsabilidad.

- En su desempeño diario actúa atinadamente, en tiempo y forma, frente a las vicisitudes cotidianas de su tarea, evitando demoras y agravamientos de los problemas.
- Propone a su equipo diversos modos de acción, con definición y profesionalismo, cuando se presentan pequeños desvíos en lo que debería ser el curso normal de la jornada.
- Es creativo en el aporte de soluciones a problemas que entorpecen su tarea cotidiana, siendo prudente respecto de las decisiones que toma y las que sugiere a sus pares.
- Lidera su grupo de trabajo, siendo referente como generador de soluciones inmediatas, por lo cual es consultado ante situaciones problemáticas.
- Está muy atento al posible surgimiento de inconvenientes menores que podrían presentarse, elaborando diferentes alternativas para su rápida solución.
- Se comunica con sus superiores intercambiando y aportando ideas para el mejor cumplimiento de los objetivos de su área.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 282, Editorial Granica).

Orientación a resultados.

- Incorpora como propias las directivas de sus superiores y muestra un alto nivel de compromiso con lo pactado y, en general, con las estrategias de la organización. Se propone objetivos superiores a los establecidos por la organización, de manera realista y ambiciosa.
- Demuestra con actos su orientación a trabajar eficientemente, tomando la responsabilidad de las tareas y teniendo presente el impacto de sus acciones sobre los resultados esperados para su área y para la organización. Sus acciones se orientan a los resultados globales de la empresa.
- Muestra un alto grado de responsabilidad por las consecuencias de los resultados obtenidos por el grupo a su cargo, motivando a sus colaboradores a superar los objetivos propuestos.
- Establece objetivos concretos y medibles.
- Supera los obstáculos y realiza repetidos intentos por alcanzar los objetivos, manteniéndose firme en un proyecto hasta completarlo.
- Revisa periódicamente el progreso hacia las metas y sus planes, para corroborar que sigan siendo relevantes y válidos.
- Trabaja excediendo los objetivos fijados para su puesto y el grupo a su cargo, y anima, da entrenamiento, apoyo y *feedback* a los demás para que actúen de la misma forma.
- Mantiene un alto nivel de desempeño, aunque cambien sus funciones y las de su entorno.
- Mejora continuamente los procesos de trabajo.
- Genera ahorro de recursos.
- Da respuesta a situaciones complejas en contextos cambiantes, consiguiendo soluciones de alto impacto para la organización.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 178, Editorial Granica).

Liderazgo I.

- Define un estado futuro deseado en función de la visión de la organización, y establece los objetivos del grupo.
- Se asegura que los colaboradores estén informados sobre la marcha de la empresa y los resultados del área.
- Escucha a los otros y es escuchado.
- Obtiene el compromiso de sus colaboradores.
- Da *feedback* periódicamente a su gente, y hace el seguimiento del cumplimiento de sus objetivos.
- Se preocupa por el desarrollo de sus colaboradores y toma decisiones concretas al respecto, planeando y proponiendo acciones de desarrollo y capacitación adecuadas.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 166, Editorial Granica).

Toma de decisiones.

- Toma decisiones mediante el desarrollo de opciones viables y convenientes, que consideren las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio.
- Genera opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente en el caso de cuestiones críticas o sensibles para la organización.
- Aplica y promueve el mecanismo de selección de opciones establecido, para obtener el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales.
- Ejecuta y supervisa las opciones elegidas con calidad y oportunidad.
- Resuelve en tiempo y forma problemas de gran relevancia para su área, gracias a la gran ejecutividad que demuestra al determinar las acciones a seguir.



Fuente:(ALLES Martha, “Diccionario de comportamientos La Trilogía”. 27 de septiembre del 2011, Ediciones Granica 2009. Pág. 264.)

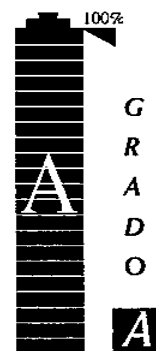
http://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=lang_es&id=hGcff2WdPgWC&oi=fnd&pg=PA7&dq=empowerment&ots=SljtzRgT9G&sig=5kjcn-vr9D1p8gATq9uJqnDXvU#v=onepage&q&f=false

MANUAL DE COMPORTAMIENTOS

ASCENSO AL CARGO “GERENTE DE PRODUCCIÓN”

Iniciativa y autonomía.

- Se fija altos objetivos que siempre cumple, autoexigiéndose plazos y mejorando la calidad del trabajo o proyecto asignado.
- Modifica con buena predisposición la organización de sus tiempos para cumplir con las tareas encargadas.
- Prefiere organizar, en primer lugar, sus tareas, y luego distribuir el tiempo libre que pueda quedarle para dedicarse a otras actividades.
- Muestra amplia disponibilidad ante el objetivo propuesto.
- Antepone el trabajo a las actividades personales, aun sin que se le pida, y evalúa atinadamente las ocasiones en que se requiere de su esfuerzo extra.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 272, Editorial Granica).

Responsabilidad.

- En su desempeño diario actúa atinadamente, en tiempo y forma, frente a las vicisitudes cotidianas de su tarea, evitando demoras y agravamientos de los problemas.
- Propone a su equipo diversos modos de acción, con definición y profesionalismo, cuando se presentan pequeños desvíos en lo que debería ser el curso normal de la jornada.
- Es creativo en el aporte de soluciones a problemas que entorpecen su tarea cotidiana, siendo prudente respecto de las decisiones que toma y las que sugiere a sus pares.
- Lidera su grupo de trabajo, siendo referente como generador de soluciones inmediatas, por lo cual es consultado ante situaciones problemáticas.
- Está muy atento al posible surgimiento de inconvenientes menores que podrían presentarse, elaborando diferentes alternativas para su rápida solución.
- Se comunica con sus superiores intercambiando y aportando ideas para el mejor cumplimiento de los objetivos de su área.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 282, Editorial Granica).

Orientación a resultados.

- Incorpora como propias las directivas de sus superiores y muestra un alto nivel de compromiso con lo pactado y, en general, con las estrategias de la organización. Se propone objetivos superiores a los establecidos por la organización, de manera realista y ambiciosa.
- Demuestra con actos su orientación a trabajar eficientemente, tomando la responsabilidad de las tareas y teniendo presente el impacto de sus acciones sobre los resultados esperados para su área y para la organización. Sus acciones se orientan a los resultados globales de la empresa.
- Muestra un alto grado de responsabilidad por las consecuencias de los resultados obtenidos por el grupo a su cargo, motivando a sus colaboradores a superar los objetivos propuestos.
- Establece objetivos concretos y medibles.
- Supera los obstáculos y realiza repetidos intentos por alcanzar los objetivos, manteniéndose firme en un proyecto hasta completarlo.
- Revisa periódicamente el progreso hacia las metas y sus planes, para corroborar que sigan siendo relevantes y válidos.
- Trabaja excediendo los objetivos fijados para su puesto y el grupo a su cargo, y anima, da entrenamiento, apoyo y *feedback* a los demás para que actúen de la misma forma.
- Mantiene un alto nivel de desempeño, aunque cambien sus funciones y las de su entorno.
- Mejora continuamente los procesos de trabajo.
- Genera ahorro de recursos.
- Da respuesta a situaciones complejas en contextos cambiantes, consiguiendo soluciones de alto impacto para la organización.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 178, Editorial Granica).

Liderazgo I.

- Tiene una amplia visión estratégica y comunica el rumbo, la misión y los valores de la organización a todo el equipo y de manera clara, definiendo un estado futuro deseado.
- Establece claramente las directivas y los objetivos del grupo.
- Obtiene el compromiso de todos respecto de la misión y los valores.
- Hace uso de su autoridad en forma justa y equitativa.
- Logra motivar y establecer un clima de confianza en el grupo, generando un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso.
- Favorece la participación, tomando en cuenta los diferentes puntos de vista en la toma de decisiones y dando *empowerment*.
- Prevé las oportunidades a largo plazo y se anticipa a diferentes escenarios.
- Invierte en el desarrollo de sus colaboradores para ayudarles a satisfacer demandas actuales o potenciales de la organización.
- Reconoce a los empleados con potencial, creando para ellos oportunidades dentro y fuera de su especialización.
- Realiza un apropiado seguimiento de las tareas, brindando *feedback* a sus colaboradores.
- Es un modelo para su gente, por su valores, compromiso y eficiencia.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 166, Editorial Granica).

Trabajo en equipo I.

- Valora y promueve el trabajo en equipo, y aprovecha las ventajas y beneficios del mismo para la consecución de los objetivos de la organización.
- Pone los objetivos de la organización por sobre los particulares.
- Participa activamente en la facilitación y consecución de los objetivos grupales.
- Escucha, respeta y valora las ideas y propuestas de sus pares y colaboradores.
- Estimula y motiva a los demás a alcanzar los objetivos generales y a obtener resultados de valor agregado para la organización.
- Toma los objetivos de la organización como propios, y con su ejemplo genera compromiso en los demás miembros del equipo.
- Facilita información relevante y comparte los resultados de sus trabajos con otras áreas o departamentos, colaborando notoriamente, además, en la resolución de problemas de otros sectores de la organización.
- Tiene una alta orientación al cliente interno y realiza acciones para procurar su satisfacción.
- Hace aportes que impactan notoriamente en el logro de los resultados grupales.
- Motiva al grupo a integrar sus ideas y a llegar a consensos.
- Capta la atención de sus compañeros y logra su aceptación; tiene habilidades para comunicar y exponer sus ideas, persuadiendo a los demás con argumentos coherentes.
- Cumple con los compromisos pactados con el equipo, en tiempo y forma.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 198, Editorial Granica).

Toma de decisiones.

- Encara el proceso de toma de decisiones mediante el desarrollo sistemático de opciones viables y convenientes, que consideran las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio.
- Convince a sus colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente en el caso de cuestiones críticas para la organización.
- Establece mecanismos de selección de opciones que contemplan el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales.
- Controla el desarrollo de las opciones elegidas para asegurarse que las mismas respetan las pautas de calidad y oportunidad fijadas, tomando conciencia acerca de sus consecuencias.
- Anticipa y prevé el alcance y profundidad del impacto que sus decisiones pueden tener en el cumplimiento de la estrategia y los objetivos organizacionales.



Fuente: (ALLES Martha, “Diccionario de comportamientos La Trilogía”. 27 de septiembre del 2011, Ediciones Granica 2009. Pág. 264.)

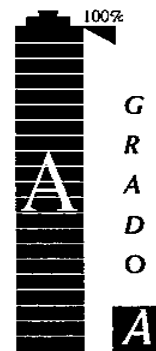
http://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=lang_es&id=hGcff2WdPgWC&oi=fnd&pg=PA7&dq=empowerment&ots=SljtzRgT9G&sig=5kjqcn-vr9D1p8gATq9uJqnDXvU#v=onepage&q&f=false

MANUAL DE COMPORTAMIENTOS

ASCENSO AL CARGO “GERENTE DE LA FÁBRICA”

Iniciativa y autonomía.

- Se fija altos objetivos que siempre cumple, autoexigiéndose plazos y mejorando la calidad del trabajo o proyecto asignado.
- Modifica con buena predisposición la organización de sus tiempos para cumplir con las tareas encargadas.
- Prefiere organizar, en primer lugar, sus tareas, y luego distribuir el tiempo libre que pueda quedarle para dedicarse a otras actividades.
- Muestra amplia disponibilidad ante el objetivo propuesto.
- Antepone el trabajo a las actividades personales, aun sin que se le pida, y evalúa atinadamente las ocasiones en que se requiere de su esfuerzo extra.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 272, Editorial Granica).

Responsabilidad.

- En su desempeño diario actúa atinadamente, en tiempo y forma, frente a las vicisitudes cotidianas de su tarea, evitando demoras y agravamientos de los problemas.
- Propone a su equipo diversos modos de acción, con definición y profesionalismo, cuando se presentan pequeños desvíos en lo que debería ser el curso normal de la jornada.
- Es creativo en el aporte de soluciones a problemas que entorpecen su tarea cotidiana, siendo prudente respecto de las decisiones que toma y las que sugiere a sus pares.
- Lidera su grupo de trabajo, siendo referente como generador de soluciones inmediatas, por lo cual es consultado ante situaciones problemáticas.
- Está muy atento al posible surgimiento de inconvenientes menores que podrían presentarse, elaborando diferentes alternativas para su rápida solución.
- Se comunica con sus superiores intercambiando y aportando ideas para el mejor cumplimiento de los objetivos de su área.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 282, Editorial Granica).

Orientación a resultados.

- Incorpora como propias las directivas de sus superiores y muestra un alto nivel de compromiso con lo pactado y, en general, con las estrategias de la organización. Se propone objetivos superiores a los establecidos por la organización, de manera realista y ambiciosa.
- Demuestra con actos su orientación a trabajar eficientemente, tomando la responsabilidad de las tareas y teniendo presente el impacto de sus acciones sobre los resultados esperados para su área y para la organización. Sus acciones se orientan a los resultados globales de la empresa.
- Muestra un alto grado de responsabilidad por las consecuencias de los resultados obtenidos por el grupo a su cargo, motivando a sus colaboradores a superar los objetivos propuestos.
- Establece objetivos concretos y medibles.
- Supera los obstáculos y realiza repetidos intentos por alcanzar los objetivos, manteniéndose firme en un proyecto hasta completarlo.
- Revisa periódicamente el progreso hacia las metas y sus planes, para corroborar que sigan siendo relevantes y válidos.
- Trabaja excediendo los objetivos fijados para su puesto y el grupo a su cargo, y anima, da entrenamiento, apoyo y *feedback* a los demás para que actúen de la misma forma.
- Mantiene un alto nivel de desempeño, aunque cambien sus funciones y las de su entorno.
- Mejora continuamente los procesos de trabajo.
- Genera ahorro de recursos.
- Da respuesta a situaciones complejas en contextos cambiantes, consiguiendo soluciones de alto impacto para la organización.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 178, Editorial Granica).

Liderazgo II.

- Transmite con gran claridad la visión y los objetivos de la organización.
- Genera compromiso y entusiasmo por alcanzar los objetivos de la organización.
- Mantiene informados a sus colaboradores acerca de nuevas decisiones o cambios en el plan estratégico de la organización.
- Promueve la participación de sus colaboradores en la realización de propuestas que aporten a la consecución de los objetivos.
- Se preocupa por verificar el buen desempeño de sus colaboradores y por el desarrollo y capacitación de los mismos.
- Reconoce los logros de las personas que dependen de él.
- Hace uso de herramientas para realizar el seguimiento respecto del cumplimiento de los objetivos de su grupo.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 168, Editorial Granica).

Toma de decisiones.

- Encara el proceso de toma de decisiones mediante el desarrollo sistemático de opciones viables y convenientes, que consideran las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio.
- Convince a sus colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente en el caso de cuestiones críticas para la organización.
- Establece mecanismos de selección de opciones que contemplan el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales.
- Controla el desarrollo de las opciones elegidas para asegurarse que las mismas respetan las pautas de calidad y oportunidad fijadas, tomando conciencia acerca de sus consecuencias.
- Anticipa y prevé el alcance y profundidad del impacto que sus decisiones pueden tener en el cumplimiento de la estrategia y los objetivos organizacionales.



Fuente:(ALLES Martha, “Diccionario de comportamientos La Trilogía”. 27 de septiembre del 2011, Ediciones Granica 2009. Pág. 264.)

http://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=lang_es&id=hGcff2WdPgWC&oi=fnd&pg=PA7&dq=empowerment&ots=SljtzRgT9G&sig=5kjqcn-vr9D1p8gATq9uJqnDXvU#v=onepage&q&f=false

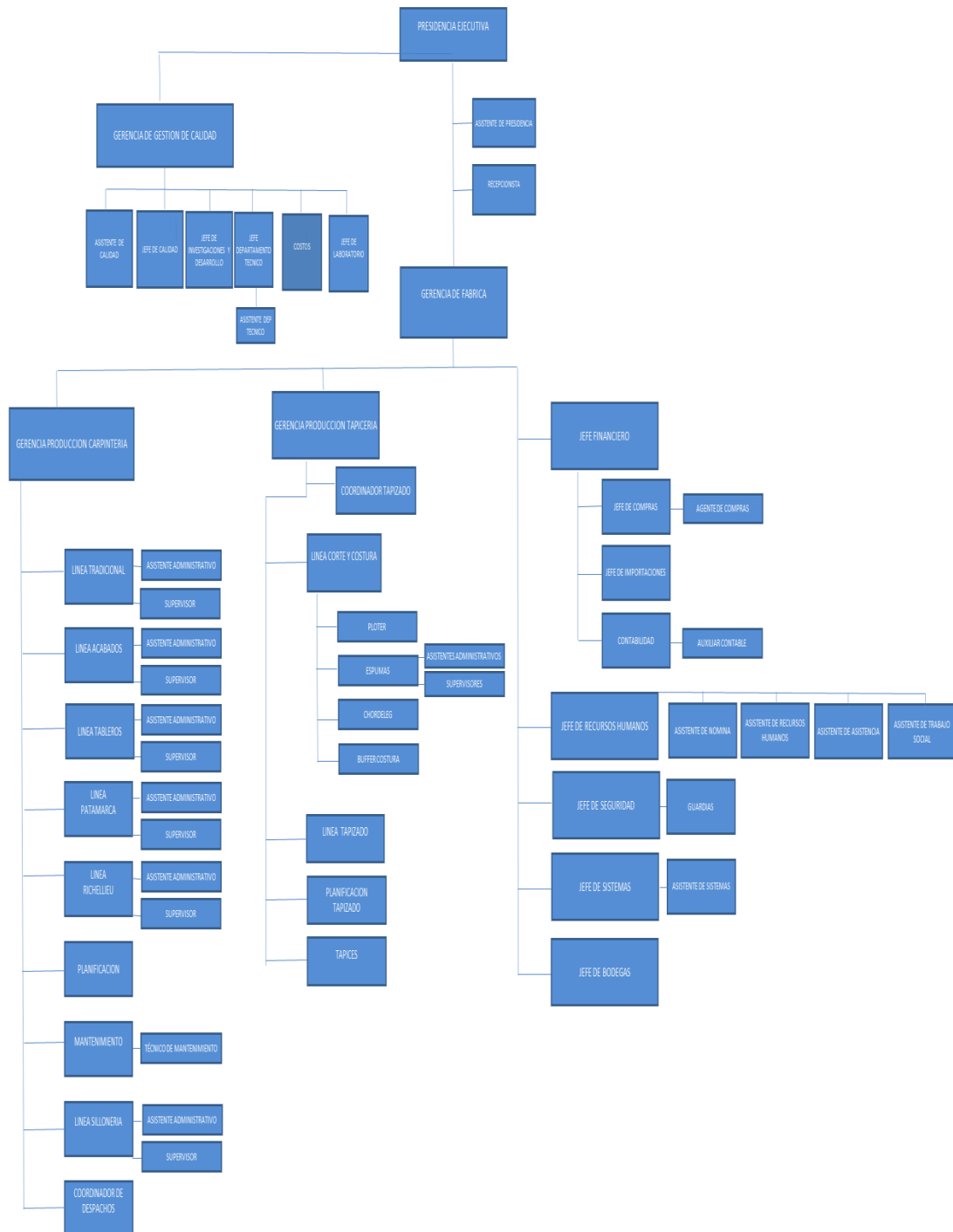
MANUAL DE CARRERA

“TÉCNICO DE MANTENIMIENTO”

1. Normativas para el ascenso de cargo.

- A. La(s) persona(s) deben someterse a cuatro Evaluaciones de Desempeño.
- B. Cada Evaluación de Desempeño se desarrollara semestralmente.
- C. La Evaluación de Desempeño la calificara el jefe inmediato del cargo.
- D. En cada Evaluación se verificará el desarrollo de las competencias presentadas en la Matriz de Desarrollo del cargo a ascender.
- E. En la Evaluación, se debe cumplir mínimo el 75% del rango de los comportamientos de cada competencia, según el cargo a ascender.
- F. En caso de no cumplir con el puntaje ideal de la Matriz de Desarrollo, la(s) persona(s) deben someterse a cursos, emendados por Recursos Humanos. O también, el ocupante del cargo puede optar personalmente por otros cursos que no sean emendados por RRHH, y que sean afines al puesto.
- G. Al concluir las cuatro evaluaciones de rendimiento, se promediaran los resultados de las pruebas. Si la persona cumple con un mínimo 80% en las Evaluaciones de Desempeño, y un 85% de la Matriz de Desarrollo, está apto para ascender al siguiente nivel de carrera.

2. Organigrama actual



3. Ruta de ascenso.



4. Matrices de desarrollo

MATRIZ DE DESARROLLO - PLAN DE CARRERA			
MANTENIMIENTO			
Nombres y apellidos: Empresa - Sección: Fecha de calificación:			
CRITERIOS		PERFIL	CALIFICACIÓN
EDUCACIÓN.			
Titulo de cuarto nivel		25	
Titulo universitario		15	
FORMACIÓN			
afines al cargo:			
De tres a cinco cursos aprobados		25	
De uno a dos cursos aprobados		15	
COMPETENCIAS	RANGO		
Iniciativa - autonomia	A	3	
Responsabilidad	A	3	
Orientacion a resultados	A	4	
Calidad del Trabajo	A	8	
Capacidad de desición	B	7	
EXPERIENCIA			
Dos o más años		25	
Uno a dos años		20	
Menos de un año		15	
PUN TAJE OBTENIDO			
PUNTAJE MINIMO REQUERIDO			85
GERENCIA GENERAL		RECURSOS HUMANOS	

MATRIZ DE DESARROLLO - PLAN DE CARRERA			
GERENTE DE PRODUCCIÓN			
Nombres y apellidos: Empresa - Sección: Fecha de calificación:			
CRITERIOS		PERFIL	CALIFICACIÓN
EDUCACIÓN.			
Titulo de cuarto nivel		25	
Titulo universitario		15	
FORMACIÓN			
afines al cargo:			
De tres a cinco cursos aprobados		25	
De uno a dos cursos aprobados		15	
COMPETENCIAS	RANGO		
Iniciativa - autonomia	A	5	
Responsabilidad	A	5	
Orientacion a resultados	A	5	
Liderazgo I	A	5	
Capacidad de desición	A	5	
Trabajo en Equipo I	A	5	
EXPERIENCIA			
Dos o más años		25	
Uno a dos años		20	
Menos de un año		15	
PUN TAJE OBTENIDO			
PUNTAJE MINIMO REQUERIDO			85
GERENCIA GENERAL		RECURSOS HUMANOS	

MATRIZ DE DESARROLLO - PLAN DE CARRERA			
GERENTE DE LA FABRICA			
Nombres y apellidos: Empresa - Sección: Fecha de calificación:			
CRITERIOS		PERFIL	CALIFICACIÓN
EDUCACIÓN.			
Titulo de cuarto nivel		25	
Titulo universitario		15	
FORMACIÓN			
afines al cargo:			
de 3 a 5 cursos aprobados		25	
de 1 a 2 cursos aprobados		15	
COMPETENCIAS	RANGO		
Iniciativa - autonomia	A	3	
Responsabilidad	A	3	
Orientacion a resultados	A	4	
Liderazgo II	B	8	
Capacidad de desición	A	7	
EXPERIENCIA			
Dos o más años		25	
Uno a dos años		20	
Menos de un año		15	
PUN TAJE OBTENIDO			
PUNTAJE MINIMO REQUERIDO			85
GERENCIA GENERAL		RECURSOS HUMANOS	

5. Comportamientos para evaluación de rendimiento.

MANUAL DE COMPORTAMIENTOS

ASCENSO AL CARGO “JEFE DE MANTENIMIENTO”

Iniciativa y autonomía.

- Se fija altos objetivos que siempre cumple, autoexigiéndose plazos y mejorando la calidad del trabajo o proyecto asignado.
- Modifica con buena predisposición la organización de sus tiempos para cumplir con las tareas encargadas.
- Prefiere organizar, en primer lugar, sus tareas, y luego distribuir el tiempo libre que pueda quedarle para dedicarse a otras actividades.
- Muestra amplia disponibilidad ante el objetivo propuesto.
- Antepone el trabajo a las actividades personales, aun sin que se le pida, y evalúa atinadamente las ocasiones en que se requiere de su esfuerzo extra.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 272, Editorial Granica).

Responsabilidad.

- En su desempeño diario actúa atinadamente, en tiempo y forma, frente a las vicisitudes cotidianas de su tarea, evitando demoras y agravamientos de los problemas.
- Propone a su equipo diversos modos de acción, con definición y profesionalismo, cuando se presentan pequeños desvíos en lo que debería ser el curso normal de la jornada.
- Es creativo en el aporte de soluciones a problemas que entorpecen su tarea cotidiana, siendo prudente respecto de las decisiones que toma y las que sugiere a sus pares.
- Lidera su grupo de trabajo, siendo referente como generador de soluciones inmediatas, por lo cual es consultado ante situaciones problemáticas.
- Está muy atento al posible surgimiento de inconvenientes menores que podrían presentarse, elaborando diferentes alternativas para su rápida solución.
- Se comunica con sus superiores intercambiando y aportando ideas para el mejor cumplimiento de los objetivos de su área.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 282, Editorial Granica).

Orientación a resultados.

- Incorpora como propias las directivas de sus superiores y muestra un alto nivel de compromiso con lo pactado y, en general, con las estrategias de la organización. Se propone objetivos superiores a los establecidos por la organización, de manera realista y ambiciosa.
- Demuestra con actos su orientación a trabajar eficientemente, tomando la responsabilidad de las tareas y teniendo presente el impacto de sus acciones sobre los resultados esperados para su área y para la organización. Sus acciones se orientan a los resultados globales de la empresa.
- Muestra un alto grado de responsabilidad por las consecuencias de los resultados obtenidos por el grupo a su cargo, motivando a sus colaboradores a superar los objetivos propuestos.
- Establece objetivos concretos y medibles.
- Supera los obstáculos y realiza repetidos intentos por alcanzar los objetivos, manteniéndose firme en un proyecto hasta completarlo.
- Revisa periódicamente el progreso hacia las metas y sus planes, para corroborar que sigan siendo relevantes y válidos.
- Trabaja excediendo los objetivos fijados para su puesto y el grupo a su cargo, y anima, da entrenamiento, apoyo y *feedback* a los demás para que actúen de la misma forma.
- Mantiene un alto nivel de desempeño, aunque cambien sus funciones y las de su entorno.
- Mejora continuamente los procesos de trabajo.
- Genera ahorro de recursos.
- Da respuesta a situaciones complejas en contextos cambiantes, consiguiendo soluciones de alto impacto para la organización.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 178, Editorial Granica).

Calidad de trabajo.

- Es experto en los conocimientos concernientes a su área de trabajo, y permanentemente se actualiza en estos y en otros temas de interés que contribuyan a alcanzar el estándar de calidad que la organización haya fijado en su Misión y Visión.
- Aplica los conceptos teóricos modernos y las mejores prácticas al desarrollo de sus actividades.
- Comprende y relaciona los conocimientos de otras áreas que se corresponden con su actividad.
- Toma decisiones con base en su *expertise* y en los conocimientos que tiene, tanto de su área como de aquellas otras que se relacionan con el desempeño de sus funciones, aportando un valor agregado a la organización.
- Realiza constantes propuestas de mejoramiento y está abierto a valorar las propuestas de otros para optimizar el desempeño.
- Es proactivo en la cooperación con otras áreas de la organización que requieren de sus conocimientos y experiencia en pos de los objetivos de la organización.
- Su capacidad de análisis le permite basarse en hechos y datos concretos para la solución de problemas, la toma de decisiones y la detección de oportunidades de negocios.
- Sus reportes, trabajos y proyectos se destacan por ser impecables, excediendo los requerimientos tanto en contenido como en presentación y adecuada comunicación, y realiza recomendaciones de gran impacto en el logro de los objetivos de la organización.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 152, Editorial Granica).

Toma de decisiones.

- Toma decisiones mediante el desarrollo de opciones viables y convenientes, que consideren las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio.
- Genera opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente en el caso de cuestiones críticas o sensibles para la organización.
- Aplica y promueve el mecanismo de selección de opciones establecido, para obtener el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales.
- Ejecuta y supervisa las opciones elegidas con calidad y oportunidad.
- Resuelve en tiempo y forma problemas de gran relevancia para su área, gracias a la gran ejecutividad que demuestra al determinar las acciones a seguir.



Fuente:(ALLES Martha, “Diccionario de comportamientos La Trilogía”. 27 de septiembre del 2011, Ediciones Granica 2009. Pág. 264.)

http://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=lang_es&id=hGcff2WdPgWC&oi=fnd&pg=PA7&dq=empowerment&ots=SljtzRgT9G&sig=5kjcn-vr9D1p8gATq9uJqnDXvU#v=onepage&q&f=false

MANUAL DE COMPORTAMIENTOS

ASCENSO AL CARGO “GERENTE DE PRODUCCIÓN”

Iniciativa y autonomía.

- Se fija altos objetivos que siempre cumple, autoexigiéndose plazos y mejorando la calidad del trabajo o proyecto asignado.
- Modifica con buena predisposición la organización de sus tiempos para cumplir con las tareas encargadas.
- Prefiere organizar, en primer lugar, sus tareas, y luego distribuir el tiempo libre que pueda quedarle para dedicarse a otras actividades.
- Muestra amplia disponibilidad ante el objetivo propuesto.
- Antepone el trabajo a las actividades personales, aun sin que se le pida, y evalúa atinadamente las ocasiones en que se requiere de su esfuerzo extra.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 272, Editorial Granica).

Responsabilidad.

- En su desempeño diario actúa atinadamente, en tiempo y forma, frente a las vicisitudes cotidianas de su tarea, evitando demoras y agravamientos de los problemas.
- Propone a su equipo diversos modos de acción, con definición y profesionalismo, cuando se presentan pequeños desvíos en lo que debería ser el curso normal de la jornada.
- Es creativo en el aporte de soluciones a problemas que entorpecen su tarea cotidiana, siendo prudente respecto de las decisiones que toma y las que sugiere a sus pares.
- Lidera su grupo de trabajo, siendo referente como generador de soluciones inmediatas, por lo cual es consultado ante situaciones problemáticas.
- Está muy atento al posible surgimiento de inconvenientes menores que podrían presentarse, elaborando diferentes alternativas para su rápida solución.
- Se comunica con sus superiores intercambiando y aportando ideas para el mejor cumplimiento de los objetivos de su área.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 282, Editorial Granica).

Orientación a resultados.

- Incorpora como propias las directivas de sus superiores y muestra un alto nivel de compromiso con lo pactado y, en general, con las estrategias de la organización. Se propone objetivos superiores a los establecidos por la organización, de manera realista y ambiciosa.
- Demuestra con actos su orientación a trabajar eficientemente, tomando la responsabilidad de las tareas y teniendo presente el impacto de sus acciones sobre los resultados esperados para su área y para la organización. Sus acciones se orientan a los resultados globales de la empresa.
- Muestra un alto grado de responsabilidad por las consecuencias de los resultados obtenidos por el grupo a su cargo, motivando a sus colaboradores a superar los objetivos propuestos.
- Establece objetivos concretos y medibles.
- Supera los obstáculos y realiza repetidos intentos por alcanzar los objetivos, manteniéndose firme en un proyecto hasta completarlo.
- Revisa periódicamente el progreso hacia las metas y sus planes, para corroborar que sigan siendo relevantes y válidos.
- Trabaja excediendo los objetivos fijados para su puesto y el grupo a su cargo, y anima, da entrenamiento, apoyo y *feedback* a los demás para que actúen de la misma forma.
- Mantiene un alto nivel de desempeño, aunque cambien sus funciones y las de su entorno.
- Mejora continuamente los procesos de trabajo.
- Genera ahorro de recursos.
- Da respuesta a situaciones complejas en contextos cambiantes, consiguiendo soluciones de alto impacto para la organización.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 178, Editorial Granica).

Liderazgo I.

- Tiene una amplia visión estratégica y comunica el rumbo, la misión y los valores de la organización a todo el equipo y de manera clara, definiendo un estado futuro deseado.
- Establece claramente las directivas y los objetivos del grupo.
- Obtiene el compromiso de todos respecto de la misión y los valores.
- Hace uso de su autoridad en forma justa y equitativa.
- Logra motivar y establecer un clima de confianza en el grupo, generando un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso.
- Favorece la participación, tomando en cuenta los diferentes puntos de vista en la toma de decisiones y dando *empowerment*.
- Prevé las oportunidades a largo plazo y se anticipa a diferentes escenarios.
- Invierte en el desarrollo de sus colaboradores para ayudarles a satisfacer demandas actuales o potenciales de la organización.
- Reconoce a los empleados con potencial, creando para ellos oportunidades dentro y fuera de su especialización.
- Realiza un apropiado seguimiento de las tareas, brindando *feedback* a sus colaboradores.
- Es un modelo para su gente, por su valores, compromiso y eficiencia.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 166, Editorial Granica).

Trabajo en equipo I.

- Valora y promueve el trabajo en equipo, y aprovecha las ventajas y beneficios del mismo para la consecución de los objetivos de la organización.
- Pone los objetivos de la organización por sobre los particulares.
- Participa activamente en la facilitación y consecución de los objetivos grupales.
- Escucha, respeta y valora las ideas y propuestas de sus pares y colaboradores.
- Estimula y motiva a los demás a alcanzar los objetivos generales y a obtener resultados de valor agregado para la organización.
- Toma los objetivos de la organización como propios, y con su ejemplo genera compromiso en los demás miembros del equipo.
- Facilita información relevante y comparte los resultados de sus trabajos con otras áreas o departamentos, colaborando notoriamente, además, en la resolución de problemas de otros sectores de la organización.
- Tiene una alta orientación al cliente interno y realiza acciones para procurar su satisfacción.
- Hace aportes que impactan notoriamente en el logro de los resultados grupales.
- Motiva al grupo a integrar sus ideas y a llegar a consensos.
- Capta la atención de sus compañeros y logra su aceptación; tiene habilidades para comunicar y exponer sus ideas, persuadiendo a los demás con argumentos coherentes.
- Cumple con los compromisos pactados con el equipo, en tiempo y forma.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 198, Editorial Granica).

Toma de decisiones.

- Encara el proceso de toma de decisiones mediante el desarrollo sistemático de opciones viables y convenientes, que consideran las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio.
- Convince a sus colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente en el caso de cuestiones críticas para la organización.
- Establece mecanismos de selección de opciones que contemplan el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales.
- Controla el desarrollo de las opciones elegidas para asegurarse que las mismas respetan las pautas de calidad y oportunidad fijadas, tomando conciencia acerca de sus consecuencias.
- Anticipa y prevé el alcance y profundidad del impacto que sus decisiones pueden tener en el cumplimiento de la estrategia y los objetivos organizacionales.



Fuente: (ALLES Martha, “Diccionario de comportamientos La Trilogía”. 27 de septiembre del 2011, Ediciones Granica 2009. Pág. 264.)

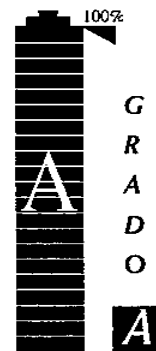
http://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=lang_es&id=hGcff2WdPgWC&oi=fnd&pg=PA7&dq=empowerment&ots=SljtzRgT9G&sig=5kjqcn-vr9D1p8gATq9uJqnDXvU#v=onepage&q&f=false

MANUAL DE COMPORTAMIENTOS

ASCENSO AL CARGO “GERENTE DE LA FÁBRICA”

Iniciativa y autonomía.

- Se fija altos objetivos que siempre cumple, autoexigiéndose plazos y mejorando la calidad del trabajo o proyecto asignado.
- Modifica con buena predisposición la organización de sus tiempos para cumplir con las tareas encargadas.
- Prefiere organizar, en primer lugar, sus tareas, y luego distribuir el tiempo libre que pueda quedarle para dedicarse a otras actividades.
- Muestra amplia disponibilidad ante el objetivo propuesto.
- Antepone el trabajo a las actividades personales, aun sin que se le pida, y evalúa atinadamente las ocasiones en que se requiere de su esfuerzo extra.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 272, Editorial Granica).

Responsabilidad.

- En su desempeño diario actúa atinadamente, en tiempo y forma, frente a las vicisitudes cotidianas de su tarea, evitando demoras y agravamientos de los problemas.
- Propone a su equipo diversos modos de acción, con definición y profesionalismo, cuando se presentan pequeños desvíos en lo que debería ser el curso normal de la jornada.
- Es creativo en el aporte de soluciones a problemas que entorpecen su tarea cotidiana, siendo prudente respecto de las decisiones que toma y las que sugiere a sus pares.
- Lidera su grupo de trabajo, siendo referente como generador de soluciones inmediatas, por lo cual es consultado ante situaciones problemáticas.
- Está muy atento al posible surgimiento de inconvenientes menores que podrían presentarse, elaborando diferentes alternativas para su rápida solución.
- Se comunica con sus superiores intercambiando y aportando ideas para el mejor cumplimiento de los objetivos de su área.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 282, Editorial Granica).

Orientación a resultados.

- Incorpora como propias las directivas de sus superiores y muestra un alto nivel de compromiso con lo pactado y, en general, con las estrategias de la organización. Se propone objetivos superiores a los establecidos por la organización, de manera realista y ambiciosa.
- Demuestra con actos su orientación a trabajar eficientemente, tomando la responsabilidad de las tareas y teniendo presente el impacto de sus acciones sobre los resultados esperados para su área y para la organización. Sus acciones se orientan a los resultados globales de la empresa.
- Muestra un alto grado de responsabilidad por las consecuencias de los resultados obtenidos por el grupo a su cargo, motivando a sus colaboradores a superar los objetivos propuestos.
- Establece objetivos concretos y medibles.
- Supera los obstáculos y realiza repetidos intentos por alcanzar los objetivos, manteniéndose firme en un proyecto hasta completarlo.
- Revisa periódicamente el progreso hacia las metas y sus planes, para corroborar que sigan siendo relevantes y válidos.
- Trabaja excediendo los objetivos fijados para su puesto y el grupo a su cargo, y anima, da entrenamiento, apoyo y *feedback* a los demás para que actúen de la misma forma.
- Mantiene un alto nivel de desempeño, aunque cambien sus funciones y las de su entorno.
- Mejora continuamente los procesos de trabajo.
- Genera ahorro de recursos.
- Da respuesta a situaciones complejas en contextos cambiantes, consiguiendo soluciones de alto impacto para la organización.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 178, Editorial Granica).

Liderazgo II.

- Transmite con gran claridad la visión y los objetivos de la organización.
- Genera compromiso y entusiasmo por alcanzar los objetivos de la organización.
- Mantiene informados a sus colaboradores acerca de nuevas decisiones o cambios en el plan estratégico de la organización.
- Promueve la participación de sus colaboradores en la realización de propuestas que aporten a la consecución de los objetivos.
- Se preocupa por verificar el buen desempeño de sus colaboradores y por el desarrollo y capacitación de los mismos.
- Reconoce los logros de las personas que dependen de él.
- Hace uso de herramientas para realizar el seguimiento respecto del cumplimiento de los objetivos de su grupo.



Fuente: (ALLES Martha Alicia. *DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Primera Edición. Argentina 2005 Pág. 168, Editorial Granica).

Toma de decisiones.

- Encara el proceso de toma de decisiones mediante el desarrollo sistemático de opciones viables y convenientes, que consideran las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio.
- Convince a sus colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente en el caso de cuestiones críticas para la organización.
- Establece mecanismos de selección de opciones que contemplan el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales.
- Controla el desarrollo de las opciones elegidas para asegurarse que las mismas respetan las pautas de calidad y oportunidad fijadas, tomando conciencia acerca de sus consecuencias.
- Anticipa y prevé el alcance y profundidad del impacto que sus decisiones pueden tener en el cumplimiento de la estrategia y los objetivos organizacionales.



Fuente: (ALLES Martha, “Diccionario de comportamientos La Trilogía”. 27 de septiembre del 2011, Ediciones Granica 2009. Pág. 264.)

http://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=lang_es&id=hGcff2WdPgWC&oi=fnd&pg=PA7&dq=empowerment&ots=SljtzRgT9G&sig=5kjqcn-vr9D1p8gATq9uJqnDXvU#v=onepage&q&f=false

BIBLIOGRAFÍA.

- ALLES. Martha Alicia. “*Desarrollo del talento humano, Basado en competencias*”. Argentina. editorial Granica. 2008. Segunda Edición.
- ALLES. Martha Alicia. “*Desempeño por Competencias- Evaluación de 360°*”. Argentina. editorial Granica. 2005. Segunda Edición.
- ALLES. Martha Alicia. “*Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias*”. Argentina. editorial Granica. 2008. Segunda Edición.
- ALLES. Martha Alicia. “*Dirección Estratégica de Recursos Humanos*”. Argentina. editorial Granica. 2000. Primera Edición.
- ALLES. Martha Alicia. “*Dirección Estratégica de Recursos Humanos*”. Argentina. editorial Granica. 2006. Primera Edición.
- CHIAVENATO. Idalberto. “*Administración de recursos humanos*”. Colombia. editorial Nomos S.A. 2000. Quinta Edición,
- CHIAVENATO. Idalberto. “*Gestión del Talento Humano*”. México. editorial Elsevier. 2008. Tercera Edición.
- DESSLER. Gary. “*Administración de recursos humanos*”. México. editorial Pearson Education. 2009. Decimoprimer edición.
- DOLAN Simon L, VALLE CABRERA Ramón, JACKSON Susan E, SHULLER Randall S. “*LA GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS*”. España. editorial Amelia Nieva. 2007. Tercera Edición.
- GUÍZAR MONTÚFAR. Rafael. “*Desarrollo Organizacional*”. México. Editorial McGraw-Hill Interamericana. 2004. Segunda Edición.
- IVANCEVICH John M, KONOPASKE Robert, MATTESON Michael T. “*Comportamiento organizacional*”. México. editorial McGraw-Hill Interamericana. 2006. Séptima Edición.

- IVANCEVICH. John M. “*Administración de Recursos Humanos*”. México. Editorial Edamsa. 2004. Novena Edición.
- Leader Summaries © 2004. Resumen autorizado de: Competency-Based Human Resource Management por David D. Dubois y William J. Rothwell, Davies – Black Publishing © 2004.
- MONDY. Warney y NOE. R. “*Administración de recursos Humanos*”. México. Editorial Prentice-Hall. 2005.
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. “*Diccionario de LA Lengua Española*”. Editorial Espasa Calpe S.A. 2001. Vigésima Segunda Edición.
- RIVERA SOLER. Ricardo. “*Estructura y elaboración de pruebas para selección de personal*”. México. editorial Limusa S.A de C.V. 2005.
- ROBBINS STEPHEN Y COULTER MARY. ” *Administración*”. México. Editorial Pearson Educación. 2005.
- WAYNE R., MONDY Y NOE, ROBERT M. “*Administración de Recursos Humanos*”. México. Editorial Pearson Educación. 2005.

INTERNET

- andes.info.ec/economia/indices-de-pobreza-disminuyeron-en-ecuador-en-los-ultimos-anos-22763.html.
- biblioteca.itson.mx/oa/ciencias_administrativa/oa17/tipos_organigramas/p3.htm
- biblioteca.itson.mx/oa/ciencias_administrativa/oa17/tipos_organigramas/p4.htm
- biblioteca.itson.mx/oa/ciencias_administrativa/oa17/tipos_organigramas/p4.htm
- biblioteca.itson.mx/oa/ciencias_administrativa/oa17/tipos_organigramas/p5.htm
- books.google.com.ec/books?hl=es&lr=lang_es&id=hGcff2WdPgWC&oi=fnd&pg=PA7&dq=empowerment&ots=SljtzRgT9G&sig=5kjqcn-vr9D1p8gATq9uJqnDXvU#v=onepage&q&f=false
- books.google.com/books?id=t_WrHJ7umpEC&pg=PA51&lpg=PA51&dq=gap+martha+alles&source=bl&ots=ArqOc3g3s4&sig=n-BzBEOB82Sk9LWVLshYWQFuVpM&hl=es&ei=54fBTZVRy5e3B-KwndsE&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=3&ved=0CBwQ6AEwAg#v=onepage&q&f=false.
- books.google.com.ec/books?hl=es&lr=lang_es&id=hGcff2WdPgWC&oi=fnd&pg=PA7&dq=empowerment&ots=SljtzRgT9G&sig=5kjqcn-vr9D1p8gATq9uJqnDXvU#v=onepage&q&f=false
- buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=cultura.
- buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=desempeñar.
- buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=estudio.
- buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=evaluar.
- buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=manual.
- buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=organigrama.
- buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=organigrama.
- buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=perfil.
- buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=perfil.
- buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=rae.
- buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=ruta.
- buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=ruta.

- buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=saber.
- definicion.de/competencia/.
- definicion.de/globalizacion/.
- definicion.de/globalizacion/.
- grupos.emagister.com/documento/gestion_por_competencias_el_diccionario_de_mart_ha_alles/1019-321231
- <http://redes-cepalcala.org/inspector/DOCUMENTOS%20Y%20LIBROS/COMPETENCIAS/DICCIONARIO%20DE%20COMPETENCIAS.pdf>
- <http://www.sermejores.com/Diccionario.htm>
- pociti.guanajuato.gob.mx/sinnco/formulario/MTMT2010MT13SESION2MT132_DMIQ_UILENAT_222.pdf
- psicologia.laguia2000.com/general/psicologia-de-las-mafias.
- uhu.es/publicaciones/ojs/index.php/trabajo/article/view/172
- www.colineal.com/acercade.html
- www.cuentabancariasuiza.com/diccionariofinanciero/comercialg.htm.
- www.definicionabc.com/general/funcion.php.
- www.definicionabc.com/general/manual.php
- www.definicionabc.com/general/ruta.php
- www.dgr.lapampa.gov.ar/institucional/pdf/MANUAL%20DE%20FUNCIONES.pdf
- www.iese.edu/es/files/Plan%20de%20carrera_tcm5-13996.pdf
- www.ilustrados.com/documentoseb-como-coaching-empowerment-contribuye-a-desempef
- www.listindiario.com/economia-and-negocios/2010/4/18/138902/Los-planes-de-carrera-y-de-sucesion-en-empresas.
- www.obbconsulting.com.pe/upload/articulos/Competencias_en_la_Gestion_de_los_RR_HH.pdf.
- www.redprensarural.com/2009/01/06/como-afectara-crisis-mundial-america-latina-2009/
- www.ucm.es/info/eurotheo/diccionario/M/metodocomparativo_a.htm
- www.uvm.cl/online/2006_3pdf/incentivos%20a%20largo%20plazo.pdf
- www.wordreference.com/definicion/ascenso

- www.wordreference.com/definicion/beneficio.
- www.wordreference.com/definicion/ideal
- www.wordreference.com/definicion/incentivo
- www.wordreference.com/definicion/perfil.

CORREO ELÉCTRÓNICO.

- María Isabel Arteaga Ortiz. "Sin Título" [en línea].Mensaje en: piulsinho@hotmail.com. 21 de Abril del 2011; 10:28 Fecha del mensaje. Nota con el tipo de mensaje [ref. de 21 de Abril del 2011; 13:15: Message-ID; iarteaga@uazuay.edu.ec. Comunicación Personal.