



FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

ESCUELA DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

Tema:

**“PLAN DE MEJORA DEL PROGRAMA SEMILLERO PARA CONTINENTAL
TIRE ANDINA S.A”**

**Trabajo de grado previo para la obtención del título de
Psicóloga Organizacional.**

Autora:

Maritza Liliana Merchán Serrano

Directora:

Psic. Lab. Isabel Arteaga Ortiz

Cuenca Ecuador

2015

DEDICATORIA

A Dios, por brindarme la bendición más grande de darme una familia que ha sabido ser mi apoyo incondicional.

Familia, Eduardo, Liliana y Marcelo, padres y hermano querido, gracias por ser mi apoyo incondicional, sin sus exigencias, ayuda y motivación no sería posible este trabajo de grado.

Abuelos, Raquel y Blanca, mi más grande motivación, gracias por sus sabias palabras y ejemplos a seguir, gracias por tanto amor y comprensión.

Maritza Liliana Merchán Serrano.

AGRADECIMIENTOS

A la Facultad de Filosofía de la Universidad del Azuay, y a todos sus profesores quienes fueron parte de mi desarrollo profesional especialmente a mi directora de Tesis Psic, Isabel Arteaga por sus exigencias y asesoramiento durante este período.

A Continental Tire Andina S.A., por haber tenido la apertura y de hacer posible la aplicación de este trabajo de grado.

A todos y cada uno de los colaboradores que participaron para obtener la adecuada información y poder hacer un aporte al programa semillero de la empresa.

INDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	I
AGRADECIMIENTOS.....	II
RESUMEN	VII
ABSTRACT.....	VIII
CAPÍTULO I	1
CONTIENTAL TIRE ANDINA, UNA EMPRESA CON HISTORIA	1
1.1. INTRODUCCIÓN.	1
1.2. RESEÑA HISTÓRICA.	2
1.3. MISIÓN.....	7
1.4. VISIÓN.....	8
1.5. VALORES.	8
1.5.1. <i>Cuatro valores corporativos</i>	8
1.5.1.1. Confianza (Trust):.....	8
1.5.1.2. Espíritu de equipo (For One Another).....	9
1.5.1.3. Mentalidad ganadora (Passion To Win).....	9
1.5.1.4. Libertad para actuar (Freedom to Act).	10
1.5.2. <i>Cuatro Valores de Marca</i>	10
1.5.2.1. Alto desempeño para ti.....	11
1.5.2.2. Impulsada por la tecnología:	11
1.5.2.3. Ágil:	11
1.5.2.4. Confiable:	12
1.6. OBJETIVOS.	12
1.7. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.	12
1.8. SIGNIFICADO DEL PROYECTO SEMILLERO PARA CONTINENTAL TIRE ANDINA S.A.	15
1.9. CONCLUSIONES.	15

CAPÍTULO II	17
EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS	17
2.1. INTRODUCCIÓN.	17
2.2. <i>Definición del Desarrollo Organizacional.</i>	18
2.3. <i>Cambio planeado.</i>	19
2.2.1. Modelo de Lewin Kurt Lewin.....	19
2.2.2. Modelo de investigación de la acción.	21
2.2.3. Modelo positivo.....	23
2.4. DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y LA CREATIVIDAD.	26
2.4.1. <i>Creatividad.</i>	27
2.5. MODELO DE DESARROLLO EN LAS ORGANIZACIONES.....	28
2.5.1. <i>Modelos de D.O relacionados con los cambios estructurales.</i>	28
2.5.2. <i>Modelos de D.O relacionados con cambios en el comportamiento.</i>	29
2.5.3. <i>Modelos de desarrollo organizacional relacionados con alteraciones estructurales y de comportamiento.</i>	29
2.6. INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD EMPRESARIAL.....	30
2.6.1. <i>Precondiciones para la innovación: interacción y capacidad</i>	31
2.7. LIMITANTES DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.....	33
2.7.1. <i>¿Qué es un compacto personal?</i>	33
2.8. CONCLUSIONES.	35
CAPÍTULO III	36
DIAGNÓSTICO DEL PROGRAMA SEMILLERO PARA CONTINENTAL TIRE ANDINA S.A.....	36
3.1. INTRODUCCIÓN.	36
3.2. ¿POR QUÉ SE NECESITA UNA SEMILLA?	36
3.3. FUNCIONES Y DESEMPEÑO DE CADA SEMILLA EN SU RESPETIVA ÁREA.	37
3.4. DESARROLLO, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.	37

3.5.	FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL PROGRAMA SEMILLERO.....	42
3.5.1.	<i>Encuesta.</i>	42
3.5.2.	<i>Grupo Focal.</i>	67
3.6.	IMPORTANCIA DEL PROGRAMA SEMILLERO.....	71
3.7.	DISTRIBUCIÓN DE LAS SEMILLAS POR:	72
•	<i>Edad</i>	72
•	<i>Sexo</i>	72
•	<i>Universidad de procedencia</i>	72
•	<i>Gerencia</i>	72
•	<i>Estado actual</i>	72
3.7.1.	<i>Edades promedio de los estudiantes que han empezado a laborar como semillas.</i>	77
3.7.2.	<i>Distribución de semillas por sexo.</i>	78
3.7.3.	<i>Universidad de procedencia.</i>	79
3.7.4.	<i>Gerencia de pertenencia.</i>	80
3.7.4.1.	Carreras de mayor demanda en la Gerencia de Compras.....	81
3.7.4.2.	Carrera de mayor demanda en la Gerencia de Finanzas.....	82
3.7.4.3.	Carreras de mayor demanda en la Gerencia de Manufactura.	83
3.7.4.4.	Carreras de mayor demanda en la Gerencia De Recursos Humanos	84
3.7.5.	<i>Estado actual de las semillas en Continental Tire Andina S.A.</i>	85
3.8.	EXPECTATIVAS DE LAS PARTES INTERESADAS.....	86
3.9.	CONCLUSIONES.	86
CAPÍTULO 4		88
PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA CONTINUA PARA EL PROGRAMA SEMILLERO		88
4.1.	INTRODUCCIÓN.	88
4.2.	VINCULACIÓN DE LA PARTE TEÓRICA (MODELO DE INVESTIGACIÓN-ACCIÓN) CON LA PARTE PRÁCTICA (HERRAMIENTAS APLICADAS).....	88

4.3.	MEJORA PROPUESTA PARA EL PROGRAMA SEMILLERO DE CONTINENTAL TIRE ANDINA S.A.....	91
4.3.1.	<i>Descripción y Perfil de cargo de las semillas de Continental Tire Andina S.A.....</i>	<i>91</i>
4.3.2.	<i>Mejora de la Evaluación de Desempeño para el Programa Semillero de Continental Tire Andina S.A.....</i>	<i>168</i>
4.4.	SOCIALIZACIÓN DEL PLAN DE MEJORA DEL PROGRAMA SEMILLERO DE CONTINENTAL TIRE ANDINA S.A	262
4.5.	SELECCIÓN E INDUCCIÓN	263
4.6.	CUADRO COMPARATIVO SOBRE EL ESTADO DEL PROGRAMA SEMILLERO.	264
4.7.	CONCLUSIONES:	264
	CONCLUSIONES GENERALES.	266
	RECOMENDACIONES.	268
	BIBLIOGRAFIA.....	269
	ANEXOS	271

RESUMEN

La elaboración de este trabajo, surge desde la perspectiva de buscar una mejora del programa semillero de continental tire andina s.a.

Al ser un programa beneficioso para la empresa se vio la necesidad de realizar un diagnóstico a través de técnicas de investigación como, el grupo focal y las encuestas, con el objetivo de buscar factores y a su vez herramientas que ayuden a mejorar el mismo.

Finalmente, con los resultados del diagnóstico, surge la necesidad de crear una descripción y perfil de cargos para cada uno de las semillas y también la necesidad de mejorar la evaluación de desempeño; esto con el objeto de obtener al máximo su potencial para futuros beneficios de la empresa.

ABSTRACT

The preparation of this work arises from the perspective of seeking an improvement in the Seed-Bed of Talent Program at Continental Tire Andina S.A Company.

Because it is a beneficial program for the company, it became necessary to make a diagnosis through research techniques such as focus groups and surveys in order to find factors as well as tools to help improve it.

Finally, due to the diagnosis results, it becomes essential to create a description and work profiles for each of the participants, as well as the need to improve performance evaluation in order to get the most of its potential for the company's future benefits.


Translated by,
Lic. Lourdes Crespo



CAPÍTULO I

CONTIENTAL TIRE ANDINA, UNA EMPRESA CON HISTORIA

1.1. Introducción.

El mundo se encuentra globalizado por los rápidos y acelerados cambios políticos, económicos, sociales y culturales, los cuales demandan conseguir estrategias, habilidades y la creatividad de las organizaciones para superarlas y mantenerse productivas y competitivas una de la otra.

Este capítulo pretende dar a conocer la trayectoria con la que cuenta Continental Tire Andina S.A., conocida como la “Llantera”, ya que al hablar de su historia podemos trasladarnos a las épocas de los 50 en donde la provincia del Azuay sufre una fuerte caída de producción lo cual obliga a sus habitantes a trasladarse a otros orígenes de la población.

Es aquí en donde empieza a crecer una nueva empresa la cual ha tenido que pasar por grandes obstáculos, permitiendo que esta sepa anticiparse a los cambios y sepa sobrevivir en el tiempo, ha sabido posicionarse y ha logrado que sea una empresa sólida, debido a la creación de estrategias como su cultura empresarial que cuenta con una: misión, visión, valores, que han sido fomentados a todos y cada uno de los miembros que trabajan en ella, para darles a conocer en donde están y hacia donde deben llegar, permitiendo conseguir compromiso, motivación, lealtad y pasión por cumplir objetivos lo que hace de esta empresa una de las más sólidas y respetadas de la Región.

La presente trayectoria de Continental Tire Andina S.A tiene el fin de dar a conocer como la empresa se ha ido innovando a través del tiempo, se ha caracterizado por la intensa competencia en diferentes ámbitos. Lo principal es resaltar como es que algunos cambios han ido mejorando en la historia de Continental.

A continuación podremos destacar algunas de las reseñas históricas de la empresa, y lo más consolidado de la misma que es su cultura corporativa.

1.2. Reseña histórica.

Continental Tire Andina S.A., se crea el 31 de Julio de 1955, con la denominación de Ecuadorian Rubber Company C. A. **(Continental, 2012)**

La empresa comienza a construir su futuro en la década de los 50, como respuesta a las crisis socioeconómica provocados por la caída de la producción y comercialización de la paja toquilla, principal sostén económico de la provincia del Azuay. Es así como Autoridades lideradas como el Dr. Octavio Chacón Moscoso, senador de la República, elabora y aprueba una ley de fomento industrial, en la cual beneficiará a la región para la creación de industrias.

Algunos sucesos acontecen en los siguientes años:

- Año de 1953, José Filometor Cuesta T. promotor y fundador de la fábrica nacional de llantas, viaja a Estados Unidos y Europa, donde concreta el proyecto inicial para la formación de la Fábrica Nacional de Llantas, inicia los primeros contactos, con inversionistas ecuatorianos y del exterior para la conformación de la compañía.
- Año de 1955 se funda Ecuadorian Rubber Company C.A, con un capital 24'000.000.00 de sucres y un número de accionistas de 36 personas; mismo año en que el Monseñor Manuel de Jesús Serrano Abad, concede el permiso para que se trabaje los días domingos, eso sí dando cumplimiento a las obligaciones religiosa.
- Año de 1956, en compañía del Dr. Octavio Chacón M. quien fue el primer gerente general y presidente de la compañía y el Sr. Enrique Malo A, fundador y ejecutor de la fábrica de llantas, juntos viajan a los EE UU para conseguir que General Tire se convierta en socio técnico y económico de ERCO. Mismo año en el que el 23 de julio se compra el terreno de la hacienda Machángara para la construcción de la compañía.

Imagen 1.1 Primer edificio de la Fábrica.



Fuente: Vargas C. 2012. Reseña Histórica de la Fábrica Nacional de Llantas ERCO.

En la década de los 60 suceden los siguientes acontecimientos:

- Año de 1961 se da la firma del contrato para la construcción de las instalaciones de la fábrica, las primeras máquinas en incorporarse son el bambury o mezclador, las tuberas, y los molinos, y en el año de 1962 se da el funcionamiento de la primera presa de vulcanización,
- Año de 1962. Construcción de la primera llanta.

Imagen 1.2. Vulcanización de la primera llanta.



Fuente: Vargas C. 2012. Reseña Histórica de la Fábrica Nacional de Llantas ERCO.

- Año de 1963, en el Gobierno del Dr. José María Velasco Ibarra se celebra la inauguración de la Fábrica, este mismo año Ecuadorian Rubber Company C. A (ERCO) produce 208 llantas al día, dando un resultado de 52.256 llantas en todo el año, lo cual beneficia a los consumidores con precio hasta un 59% menor a los importadores.

- Año de 1964, la fábrica sufre paradas forzosas de la producción por falta de venta del producto, control de precios y apertura de importaciones. Se cree fracasar a la fábrica por lo que se encuentra en una etapa crítica debido a falsas calumnias, sobre la mala calidad de las llantas y por la baja venta, se cree que es una falsa industria. Los cuencanos salen a las calles a defender a su fábrica ya que es una fuente de trabajo para más de trescientos trabajadores.

Imagen 1.3: Ciudadanía lucha por fuentes de trabajo.



Fuente: Vargas C. 2012. Reseña Histórica de la Fábrica Nacional de Llantas ERCO.

- Año de 1965, se funda el sindicato de trabajadores como también las oficinas de Erco en la ciudad de Quito y en el año de 1972, se funda el comité de empresas.
- Año de 1968, crece y aumenta la producción como también llega a un número de 400 trabajadores y con estos crecen los beneficios, como: mejoras de sueldos, becas, comisariato, comedor, transporte, ropa de trabajo, fiestas navideñas, seguro de vida y seguro familiar, servicio médico, entrega del edificio para el club de los trabajadores.
- Año 1972, dentro de una época de cambios políticos y económicos, por disposiciones gubernamentales se cambia la denominación de la empresa, de Ecuadorian Rubber Company C.A a Compañía Ecuatoriana del Caucho S.A., mismo año en el que crece la ampliación de la fábrica y se llega a la fabricación de la llanta número millón.

Imagen 1.4: Vulcanización de llanta un millón.



Fuente: Vargas C. 2012. Reseña Histórica de la Fábrica Nacional de Llantas ERCO.

- Año 1987 – Continental AG de Hannover Alemania, Adquiere las Fábricas de General Tire And Rubber Company en todo el mundo, con un valor de 628 millones de dólares.

Entre los siguientes años 1993 – 1995 existen hechos como:

- La Capitalización de la internacionalización de Llantas General” a “General Tire” a la creación de la red de distribución “Continental – General Tire”, como también se da inicio de las exportaciones a toda Sudamérica.
- Año de 1992, se celebra los treinta años de producción (1962-1992), llegando a la producción de 775.855 unidades, con 730 trabajadores.
- Año de 1995, Continental AG. Invierte 670 millones de dólares, en un programa extensivo de modernización de la industria, incluyendo un cambio de línea de productos hacia las llantas radiales.
- Año de 1998, la compañía recibe asistencia técnica de general tire y posteriormente de continental tire para la fabricación de los siguientes productos:
 - Llantas radiales para vehículos para pasajeros y camioneta.
 - Llantas convencionales o bias para vehículos de pasajeros, camioneta y camión.
- Año de 1999, se consolidan los mercados internacionales. Se establecen técnicos de venta y asesoría técnica en Colombia, Venezuela, Bolivia, Chile, Perú y Centroamérica, Continental llega a vender alrededor de 1 millón de llantas.

- Año 2000, nueva tecnología se implementa en la planta para incrementar la producción de llantas radiales en la línea PLT (llanta de camión).
- Año 2006, se produce 1'522.892 Unidades, es decir, 4.814 unidades por día. Mismo año que ocurre un accidente aviatorio en las instalaciones de la fábrica, el personal no fue afectado, no así los pasajeros de la avioneta. Donde hubo pérdidas de vidas y heridos.

Imagen 1.5. Accidente aviatorio.



Fuente: Vargas C. 2012. Reseña Histórica de la Fábrica Nacional de Llantas ERCO.

- Año 2007, record de producción anual equivalente a 1'600.144.00 UNIDADES (4.964 unidades por día), mes de Septiembre.
- Año 2008, se da la construcción y vulcanización de la primera llanta radial de camión en ERCO Barum.
- Año 2010, se da la incorporación de mujeres al trabajo, en las áreas productivas, convirtiéndose este hecho en un hito histórico.
- Desde el 1 de junio de 2010, la Compañía Ecuatoriana del Caucho S. A. (ERCO) cambia de nombre a: *Continental Tire Andina S.A*
- En Abril 04 del 2011, Continental Tire Andina S.A. En la comunidad, arranca el proyecto de Responsabilidad Social, estos dirigidos a la: educación, deporte y medio ambiente. Las fuentes de trabajo crecen a un total de 1.160 trabajadores, los cuales 851 son obreros y 309 administrativo.

(Vargas O. 2012. Reseña histórica de la fábrica nacional de llantas ER.)

Historia en números.

Tabla 1: Historia en números.

Año	Unidades	
1963	52.256	
1968	106.423	
1973	182.458	Evolución de la fabricación de llantas, cada cinco años desde el inicio de la producción en el año 1963 hasta el año 2008
1978	385.268	
1983	573.333	
1988	578.559	
1993	800.533	
1998	1'140.760	Año 2009. Se perdieron 74 días de producción por problemas laborales
2003	1'208.055	
2008	1'436.702	Año 2010. Se perdió 75 días de Producción por problemas laborales.
2009*	2'109.734	
2010**	1'436.703	
2011	2'109.735	

Fuente: Vargas C. Reseña Histórica de la Fábrica Nacional de Llantas ERCO Continental en el mundo de las llantas.

1.3. Misión.

El desempeño es nuestra pasión y nos impulsa a ser la mejor opción en la industria de llantas. Nos relacionamos a nivel local con nuestros empleados, consumidores, comunidades, y sus necesidades en las Américas. Crear valores sustentables, es la fuerza que nos impulsa. Recuperado de:

http://www.continentaltire.com.ec/www/llantas_an_es/general/historia/nuestra_vision_es.html.

1.4. Visión.

Convertirnos en la empresa de llantas preferida a través de nuestra avanzada tecnología, aplicada a cada uno de nuestros productos, enfocarnos hacia la excelencia en el desempeño y ser

Experto en las industriales automotrices a nivel mundial

(http://www.continentaltire.com.ec/www/llantas_an_es/general/historia/nuestra_vision_es.html)

1.5. Valores.

1.5.1. Cuatro valores corporativos.

Estos valores hacen referencia al corazón de la empresa, es la esencia que tienen todos y cada uno de sus colaboradores para el crecimiento y desarrollo de la misma, todos debemos estar encaminados hacia una misma dirección para cumplir los objetivos con los que cuenta la filosofía cultural. (Continental, 2012).

Imagen: 1.6. Valores Corporativos



Recuperado de: (<http://www.familiaconti.com.ec>)

1.5.1.1. Confianza (Trust):

Fomentamos la autodeterminación de nuestros trabajadores y les trasparamos responsabilidad ya prematuramente en su desarrollo profesional.

Establecemos relaciones duraderas con nuestros stakeholder y las cuidamos.

Nos comunicamos abiertamente y nos apoyamos mutuamente.

Somos modelos unos para otros, cumplimos nuestras promesas, demostramos nuestra integridad, cumplimos todas las disposiciones legales vigentes y las regulaciones internas y mantenemos una actuación auténtica con mucha práctica.

Nos ponemos en la situación de nuestros stakeholder y entendemos lo que es importante para ellos.

1.5.1.2. Espíritu de equipo (For One Another).

Hacemos partícipes activos a personas de diferente origen, educación y manifestación individual como fuente de inspiración, creatividad e innovación.

Ponemos el conocimiento de todos a disposición de todos lo más rápido posible en nuestra empresa y nos ayudamos a adaptarnos rápidamente a los cambios.

Fomentamos, exigimos y apreciamos las respuestas frecuentes, directas y sinceras sobre nuestros rendimientos y nuestro comportamiento.

Festejamos juntos los éxitos individuales y generales.

Trabajamos juntos en bien de Continental y no en primera línea para nosotros mismos.

Fomentamos comportamientos de red, animándonos mutuamente a cooperar más allá de puntos de encuentro de organización y barreras culturales y ayudándonos unos a otros.

1.5.1.3. Mentalidad ganadora (Passion To Win).

Ponemos en tela de juicio las limitaciones existentes siendo así un móvil del progreso.

Ponemos la calidad en primer plano de nuestro trabajo diario.

Premiamos los rendimientos excelentes y nos ocupamos del rendimiento insuficiente.

Abogamos con toda nuestra pasión en suministrar una plusvalía a nuestros clientes y a todos los demás stakeholder de Continental.

Logramos el éxito respetando una competitividad justa y no permitimos ningún comportamiento restrictivo.

Fomentamos un aprendizaje para toda la vida junto con un desarrollo personal y profesional.

1.5.1.4. Libertad para actuar (Freedom to Act).

Fomentamos el espíritu emprendedor y nos capacitamos y ayudamos en la organización autónoma de nuestras tareas.

Hacemos realidad hoy nuestras ideas en los productos y servicios del mañana, asegurando así su éxito con calidad y rendimiento.

Creamos un valor en concordancia con los principios de la sostenibilidad y presentamos así soluciones innovadoras de suma calidad.

Respetamos la libertad de los demás inclusive de las generaciones del mañana y actuamos responsablemente.

Acogemos con satisfacción las ideas de los demás y estamos abiertos a todos.

(Vargas C. 2012. Reseña Histórica de la Fábrica Nacional de Llantas ERCO).

1.5.2. Cuatro Valores de Marca

Estos valores hacen referencia a la marca y productos que ofrecen la empresa, marcas como Continental, General Tire, y Barum sobresalen para nuestros clientes y proveedores, por lo que es necesario e indispensable un alto desempeño del mismo.

Imagen 1.7: Valores de Marca



Recuperado de: (<http://www.familiaconti.com.ec>)

1.5.2.1. Alto desempeño para ti

Se refiere a la fuerte herencia de Continental Productos y servicios de alta calidad. Implica un claro beneficio para los clientes y empleados. Se refiere a los factores claves del éxito de la empresa: la seguridad y asociación confiable.

Refleja la creciente importancia de los aspectos de servicio. Ofrece un potencial de diferenciación.

1.5.2.2. Impulsada por la tecnología:

Diseñamos soluciones para usted., La ingeniería Alemana es una herencia con las tecnologías centradas en el cliente. Esto alimenta nuestro deseo de ofrecer beneficios a través de nuestros neumáticos de primera calidad y servicios. Desafiamos los actuales límites tecnológicos para ofrecer soluciones de éxito en el mercado.

1.5.2.3. Ágil:

Ponemos las ideas en movimiento., Para satisfacer las necesidades de nuestros clientes actuales y futuros, continuamente monitoreamos analizamos nuestros mercados. Nuestra actitud responsable y pro actividad nos permite seguir al ritmo de una demanda cambiante. Ponemos en práctica los cambios y enfoques flexibles y sostenibles.

1.5.2.4.Confiable:

Tu puedes contar con nosotros., con más de 140 años con experiencia y éxito en la provisión de soluciones de movilidad, somos un socio de confianza dedicado a atender a las necesidades de nuestros clientes y superar sus expectativas. Nos destacamos en productos, servicios y orientación hacia las personas.

(Vargas C. 2012. Reseña Histórica de la Fábrica Nacional de Llantas ERCO).

1.6. Objetivos.

Para Continental la excelente calidad en la producción y los procesos es un requisito esencial, el cual tiene objetivo y compromiso de ser el mejor, ofrecer un alto rendimiento día a día y trabajar constantemente para mejorar siempre sus resultados, por ello la importancia de destacar que detrás de esos logros notables, y mejoras continuas se destacan siempre personas apasionadas, comprometidas, en sus diferentes áreas de trabajo.

“Según Jeans Schöning, responsable de la gestión de la calidad, explica que es la piedra angular a la hora de apuntar a nuestros objetivos, es un crecimiento rentable solo tendrá lugar si constantemente se entrega una excelente calidad a nuestros clientes” (www.acelerando.com.ec, 2002).

1.7. Estructura Organizativa.

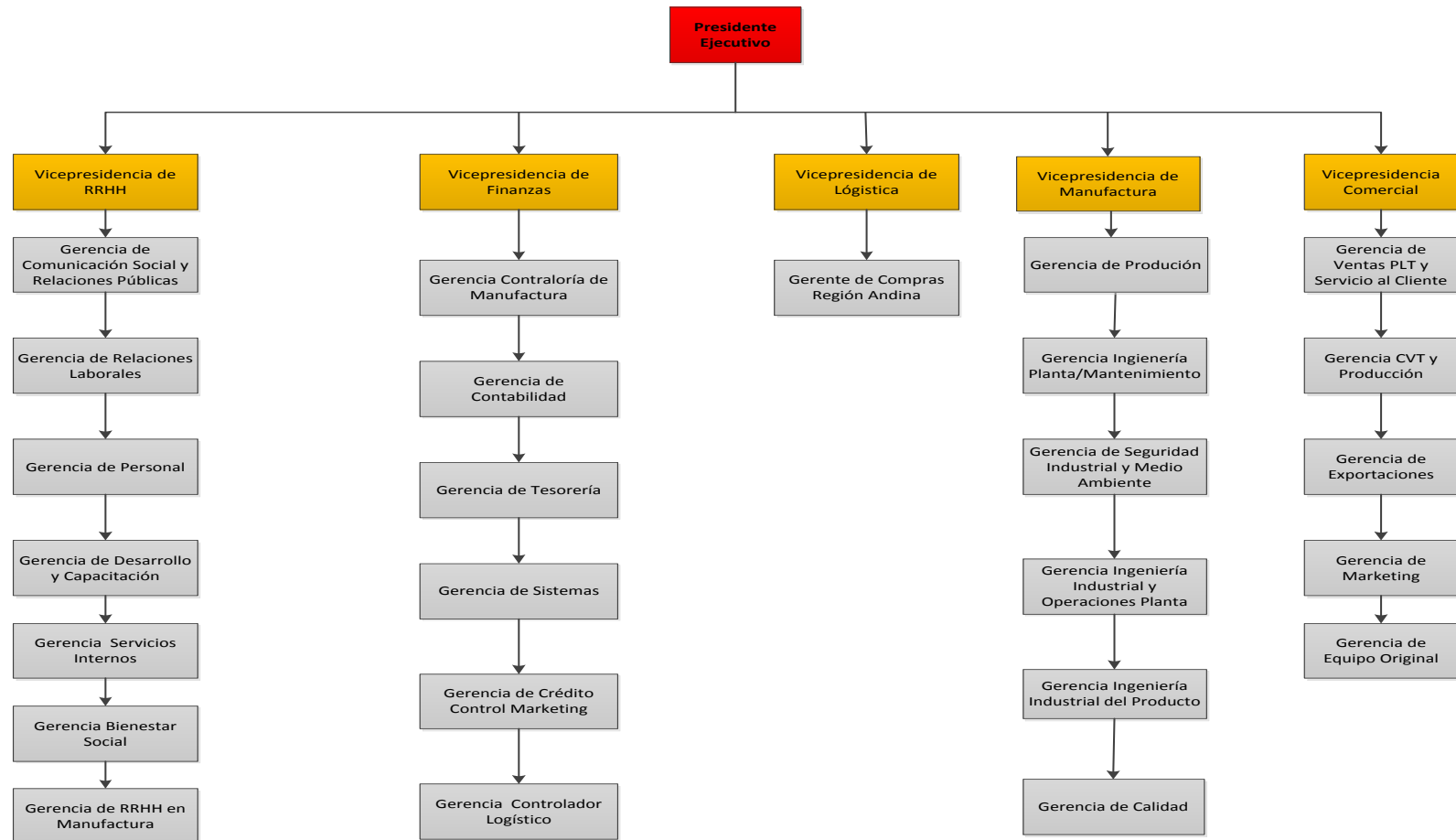
Son cinco gerencias por las que se encuentran conformada Continental Tire Andina S.A., entre ellas están las Gerencias de: Manufactura, Recursos Humanos, Logística, Finanzas y Comercial.

Cada una de estas cuenta con un vicepresidente las cuales están al mando de un presidente ejecutivo. Llegando a tener un total de 233 empleados conformadas por jefes, asistentes, coordinadores, analistas y semillas etc.

Referente al personal que trabaja en planta, aproximadamente contamos con 867 personas distribuidos en diferentes cargos.

A continuación se encontrará adjunto el organigrama de cada uno de los departamentos por la cual se encuentra constituida la empresa:

Organigrama Institucional.



Autora: Maritza Merchán.

1.8. Significado del Proyecto Semillero para Continental Tire Andina S.A.

El Programa Semillero empieza desde el año 2000, en la ciudad de Cuenca, anteriormente este no se encontraba consolidado por lo que se inicia con tres semillas en la gerencia de manufactura, ellos percibían una remuneración de 50 dólares y su contrato no tenían fecha de finalización, tampoco tenían ciertos beneficios como el subsidio de la alimentación. Con el pasar de los años, la empresa empieza a realizar convenios con las universidades locales, lo que permite que los estudiantes de los últimos ciclos o egresados de las diferentes carreras realicen sus prácticas en las especialidades requeridas (durante un año), y a cambio recibían una remuneración mensual (salario básico) más los beneficios de ley y los de la compañía, pero sobre todo adquirir experiencia y formar parte de la base de datos de la compañía para ocupar vacantes en lo posterior.

Y es así, cómo el Programa Semillero con el que cuenta Continental Tire Andina, es de gran de gran valor, es considerado uno de los más importantes, ha enseñado procesos, métodos y valores con los que cuentan la empresa, como también ha logrado sembrar un gran sentimiento de pertenencia. La empresa ha ido preparando y formando líderes y estos líderes han seguido formando más líderes. Sin lugar a duda, este programa es un modelo a seguir, y de manera directa o indirecta ha sido incorporado por algunas empresas, para Continental este proyecto ha llegado a ser clave para la prosperidad de la empresa, ha ayudado al cumplimiento de los objetivos.

1.9. Conclusiones.

Concluyendo con este primer capítulo, podemos ver que la trayectoria de Continental es larga, la empresa cuenta con varios años de historia, en donde, existen hechos históricos como la producción del primer neumático, la exportación de neumáticos a diferentes partes de la región Andina, su posicionamiento de marca en el mercado, la adquisición de maquinaria para incrementar su producción, momentos de conflictos por la integración y el cambio de razón social al grupo Continental Tire Andina, son hechos que han causado que la empresa se consolide y se fortalezca, llegando a ser una de las más importantes a nivel nacional.

Su dirección y su estrategia al cambio han sabido llevar a la empresa hacia una nueva dirección, donde su cultura corporativa ha servido de guía para alcanzar las metas cumplidas.

Gracias a su crecimiento constante por parte de todos y cada uno de los miembros que laboran en la empresa, ha sido de gran ayuda para la creación de proyectos como: la responsabilidad empresarial, desarrollo organizacional e inclusión social, haciendo de esta empresa un ejemplo a seguir.

CAPÍTULO II

EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS

2.1. Introducción.

La mayoría de personas nos encontramos vinculadas a una organización, es ahí donde pasamos el mayor de nuestro tiempo, por ende es necesario crear un ambiente apto para el desarrollo de sus colaboradores, tomando en cuenta que con el capital humano se puede conseguir compromiso que conlleve a cumplir expectativas y objetivos personales como laborales de sus trabajadores.

En el tiempo que nos encontramos vemos que los valores y objetivos de una empresa están en constante cambio ya sean porque estas son cada vez más competitivas la una de la otra, por ende influye a que las organizaciones exija a su gente a buscar técnicas de mejora para ser más eficientes, es decir a estar un paso más adelante de la competencia.

¿Pero qué tan difícil es conseguir este cambio? ¿Cómo lograr esta mejora constante? ¿Cuáles son los pasos a seguir? Puede ser una de las varias preguntas que los altos directivos se realicen. Algunas de las claves están en algunas teorías proporcionadas por expertos de la ciencia del Desarrollo Organizacional, considerando que este desarrollo abarca una respuesta al cambio, con la finalidad de que las empresas puedan adaptarse. Sin embargo, este cambio puede influir en el comportamiento humano ya que todo cambio es novedoso. Si bien es dicho, algunas de las estrategias a seguir están basadas en aspectos como comunicación asertiva, un buen ambiente laboral, motivación, trabajo en equipo, acompañados del uso de la tecnología, estas son algunos de los elementos que conlleva a crear y desarrollar un sentido de pertenencia entre los grupos de personas, alcanzando los objetivos planeados de la empresa.

Los objetivos de una organización no trascienden si no están claros, por ende es necesario identificar procesos establecidos, muchas veces nos encontramos en una situación en donde el cambio es necesario para un buen desarrollo organizacional.

2.2. Definición del Desarrollo Organizacional.

El Desarrollo Organizacional una disciplina de acción social y de investigación científica. Su aplicación abarca un amplio espectro de actividades con variantes aparentemente infinitas. También su estudio abarca una amplia gama de temas: efectos del tema, métodos del cambio organizacional y factores que inciden en su éxito. Algunos autores nos dan a conocer algunas de sus ideas.

Warner Burke 1994, el Desarrollo Organizacional, es un proceso planificado del cambio en la cultura de una empresa que se realiza utilizando la tecnología., la investigación, la teoría de las ciencias de la conducta.

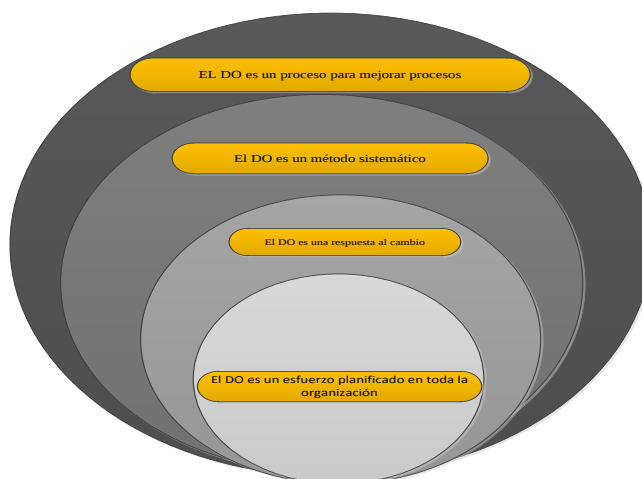
French y Bell 2000, el Desarrollo Organizacional, es la disciplina de las conductas aplicadas, dedicada a mejorar las organizaciones y a las personas que trabaja en ellas, mediante el uso de la teoría y la práctica de un cambio planificado para mejora la visión, la delegación de la autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de la organización, con un énfasis en los equipos de trabajo.

Backhard 1996, el Desarrollo Organizacional es 1) un esfuerzo planificado 2) de toda la empresa 3) administrado desde los altos niveles para 4) aumentar la eficiencia y salud de la empresa mediante 5) intervenciones planificadas en “*procesos*”, aplicando el conocimiento de las ciencias de la conducta.

Chiavenato 2001, el Desarrollo Organizacional, a largo plazo apoyado por las altas gerencias ayuda a mejorar los procesos de solución de problemas de renovación organizacional, mediante un diagnóstico eficaz y colaborador, y a la administración de la cultura organizacional.

Merchán M, 2015, el Desarrollo Organizacional, es una respuesta al cambio, es obtener el máximo potencial de las personas logrando eficiencia y eficacia, es un proceso planificado para la administración de las estrategias para que las empresas puedan ser poder ser más competitivas la una de la otra.

Figura. 2.1: La importancia del DO



Fuente: Hernández P. 2011

2.3. Cambio planeado

El cambio constituye un aspecto ineludible de la vida de la organización debido al ritmo del desarrollo global, económico y tecnológico. Pero el que se da en una compañía se distingue del que planean sus integrantes. El termino cambio se refiere al cambio planificado. El Desarrollo Organizacional tiene por objeto realizarlo para aumentar la efectividad y la capacidad de cambiar.

Esto ayuda a resolver problemas, mejorar el desempeño e influir en los cambios futuros, sin embargo, este documento presenta tres modelos de gran importancia: a) el Modelo de Kurt Lewin (1946); b) El modelo de Modelo Investigación Acción (1989) c) El Modelo Positivo.Fernando De Faria Mello (2008).

(Robbissn S. 2004. Comportamiento Organizacional 10ª. Ed. Pearsons Educación. México).

2.2.1. Modelo de Lewin Kurt Lewin.

Lewin 1951, define al cambio como una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable.

El Statuo quo puede ser considerado un estado de equilibrio, para alejarse de este equilibrio es necesario descongelar lo que se consigue en tres maneras. Las fuerzas impulsadoras que están directamente relacionadas con el statuo quo, pueden ser incrementadas, las fuerzas restrictivas, que estorban al movimiento fuera del estado de equilibrio pueden ser disminuidas, la tercera alternativa consiste en combinar los dos métodos.

Cuando ambas fuerzas están equilibradas, los niveles actuales de comportamiento se mantienen y se logra un equilibrio cuasiestacionario. Para modificarla, se pueden incrementar las fuerzas que propician el cambio, disminuir las que lo impiden o combinar ambas.

La concepción actual de llevar al cambio se basó en la idea de congelar, mover, y “volver a congelar”. Esto tiene como propósito lograr pasar de un estado a otro y a hacer al cambio perdurable en el tiempo.

(Robbissn S. (2004). Comportamiento Organizacional 10ª. Ed. Pearsons Educación. México).

Figura 2.2 Modelo de campo de fuerza de Kurt Lewin, sobre el cambio Planeado.



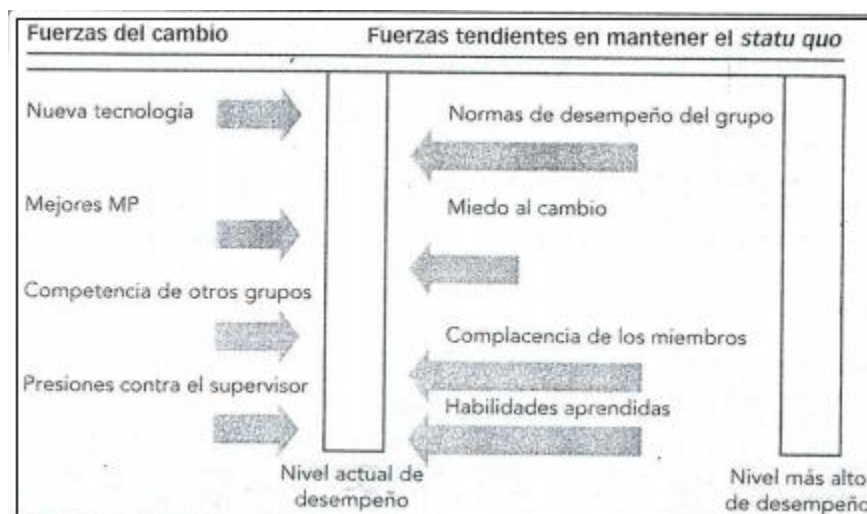
Fuente: (Stonner 1990).

- Descongelamiento: esta fase implica reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su nivel actual de comportamiento.
- Cambio o movimiento: esta etapa consiste en el desplazamiento hacia un nuevo estado o nivel dentro de la organización, con respeto a patrones de comportamiento y hábitos, lo que significa desarrollar nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes.

- Recongelamiento: en este paso se estabiliza a la organización en un nuevo estado de equilibrio, en el que con frecuencia se necesita apoyo de elementos como la cultura, las normas, las políticas y la estructura organizacionales.

(Hernandez P. Gallarzo M. Espinoza J. (2011). Desarrollo Organizacional Enfoque Latinoamericano. México. Pearson).

Figura 2.3: Modelo de campo de fuerza de Kurt Lewin, sobre el cambio Planeado.



.Fuente: (Stonner 1990).

2.2.2. Modelo de investigación de la acción.

El modelo clásico de investigación de la acción se encuentra en el cambio planificado como un proceso cíclico en que la investigación inicial de la empresa suministra información para guiar acciones subsecuentes.

Según Lewin, 1945 La investigación – acción tiene por objeto ayudar a realizar el cambio planificado y a producir más conocimientos generales aplicables a otros casos, aunque nació para cumplir esos dos objetivos ha sido adaptada actividades del Desarrollo Organizacional cuyo interés se centra en el cambio planificado.

Ocho pasos a continuación.

- 1.- Identificación del problema: en general comienza cuando un ejecutivo de alto nivel se da cuenta de que la empresa tiene uno o varios problemas susceptibles de resolver con ayuda de un experto en el Desarrollo Organizacional.
- 2.- Consulta a un experto en ciencias de la conducta: en el contacto inicial se le da una evaluación meticulosa entre él y su cliente. El experto tiene su propia teoría normativa del desarrollo o su marco de referencia, debiendo estar consciente de esas suposiciones o valores. Cuando los comparte con el cliente desde el principio establece una atmósfera abierta y de colaboración.
- 3.- Obtención de datos y de diagnóstico preliminar: este paso lo realiza casi siempre el experto, a menudo junto con los integrantes de la empresa. Reciben la información adecuada y la analiza después para averiguar las causas de los problemas. Los cuatro métodos son: entrevista, observación de procesos, cuestionarios y datos sobre el desempeño organizacional (que a menudo no se recaban) un método de diagnóstico comienza con la observación, administra después una entrevista semiestructurada y concluye con un cuestionario que mide con esa actitud el problema detectado en etapas anteriores.
- 4.- Retroalimentación al cliente o al grupo importante: por ser la investigación, los datos diagnosticados se proporcionan al cliente, casi siempre en una junta de grupo o del equipo de trabajo. Este paso, en que el experto suministra información, sirve para conocer los puntos fuertes y débiles de la compañía o unidad de cuestión le proporciona al cliente todos los datos relevantes y útiles.
- 5.- Diagnóstico conjunto del problema: se discuten la retroalimentación y exploran con el experto si quieren trabajar en el problema. Existe una estrecha relación entre la obtención de datos, la retroalimentación y el diagnóstico, porque el consultor resume los datos básicos obtenidos de los miembros, presentándoselos y después para su validación y un diagnóstico posterior.
- 6.- Planeación conjunta de la acción: después el experto y los miembros de la empresa se ponen de acuerdo en las medidas a tomar. Iniciará así el proceso de transición o cambio (descrito en el modelo de cambio de Lewin), en que la empresa elige la mejor manera de alcanzar otro equilibrio casi-estacionario. En esta etapa la acción a realizar depende de la cultura, tecnología y el entorno de la organización; el diagnóstico de los problemas; el tiempo y el costo de la inversión.

7.- Acción: en esta etapa de la transición de un estado a otro. Puede consistir en instalar nuevos métodos y procedimientos, en reorganizar las estructuras y los diseños de trabajo, en reforzar conductas nuevas. Son medidas que rara vez pueden introducirse de inmediato, sino que requieren un periodo de transición mientras la empresa pasa del estado actual al deseado.

8.- Obtención de datos después de la acción: por ser un proceso cíclico la investigación-acción los datos se recaban después de efectuada la acción para medir y determinar sus efectos y comunicar los resultados al cliente. Ello a su vez puede originar el volver a hacer un diagnóstico y otra intervención más.

(Cummings T. Worley C.(2007). Desarrollo organizacional y cambio 8va ed. Thompson Editores. Pp 24-26.)

Figura 2.4: Cambio Planificado.



Fuente: Cummings T. Worley C. Desarrollo Organizacional y cambio 8va ed. México. Thompson Editores.

2.2.3. Modelo positivo.

Este tercer modelo se presenta como una rotura del modelo de Lewin y con la investigación. Estos dos últimos se fundan primordialmente en una deficiencia: se centra en

los problemas y en cómo resolverlos para que la empresa funcione mejor. El modelo positivo se concentra en lo que están haciendo bien. Ayuda a sus integrantes a entender a la empresa cuando alcanza su nivel óptimo y aprovecha esas capacidades para obtener resultados aún menores. Es compatible con el movimiento de crecimiento en las ciencias sociales, llamado “escuela organizacional positiva”, la cual da prioridad a las dinámicas positivas en las organizaciones que producen resultados extraordinarios. Numerosas investigaciones sobre los efectos de las expectativas también apoyan este modelo de cambio planeado, a continuación cinco fases que se describen.

1.- Iniciar la investigación: en esta primera fase se elige el tema del cambio: se da prioridad a la participación de los integrantes para identificar el problema organizacional que están más dispuestos a resolver. Por ejemplo, pueden optar por buscar la eficaz colaboración de hombre-mujer de éxito (en contraste con la discriminación sexual). Si para ellos la orientación de la investigación es real importantísima, el proceso del cambio presentará dichos atributos.

2.- Investigación de las prácticas óptimas: esta fase consiste en recabar información sobre “lo mejor” de la empresa. Los empleados ayudan a diseñar un protocolo de entrevistas para reunir episodios de nuevas ideas que fueron desarrolladas e implementadas. Ellos realizan entrevistas; se entrevistan unos a otros y cuentan historias de innovación en las que intervinieron. Después las integran para crear un fondo de información que describe la empresa como sistema innovador.

3.- Descubrimiento de los temas: en esta fase los empleados examinan las historias, tanto grandes como pequeñas, para identificar los temas que representan las dimensiones comunes de las vivencias. Ningún tema es demasiado insignificante para ser representado; conviene describir todos los mecanismos implícitos que contribuyeron a generar y respaldar los temas. Estos sirven para hacer la transición de “lo que es” a “lo que puede ser”.

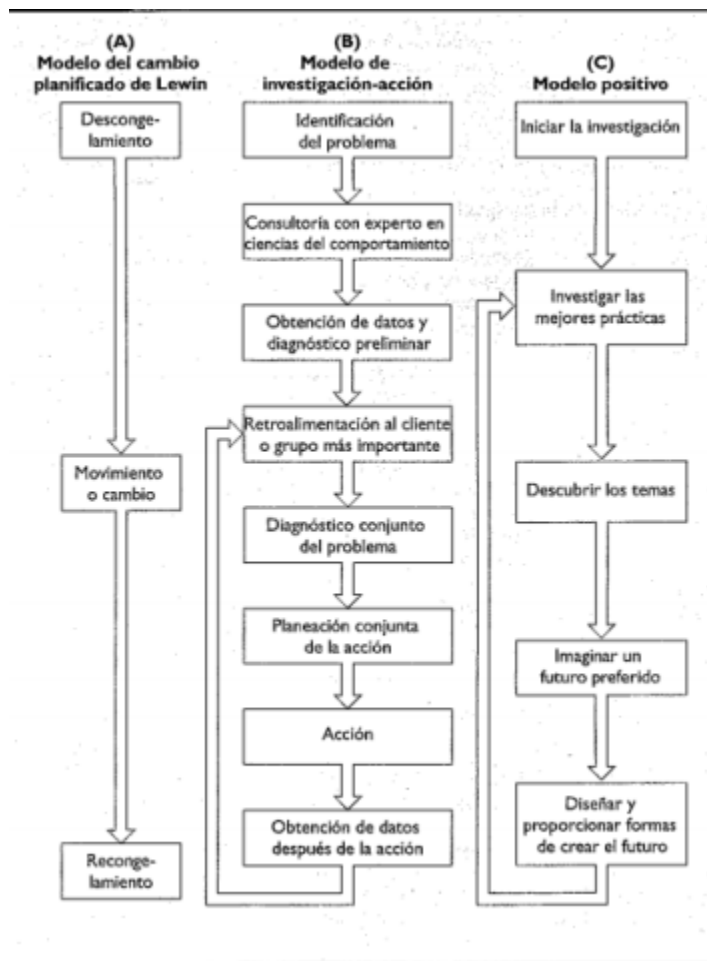
4.- Imaginar un futuro preferido: después los empleados examinan los temas identificados cuestionan la situación actual (statu quo) y describen un futuro atractivo. Con base en el pasado exitoso de la empresa, y es ahora donde visualizan el futuro y generan “propuestas de posibilidad”. Las propuestas ofrecen un panorama verdaderamente emocionante, provocativo y el dibujo posible del futuro, es así que los empleados identifican a los participantes idóneos y los procesos más importantes que han de modificarse para que

apoyen el advenimiento del futuro soñado. La visión se convierte en una afirmación de “lo que debería ser”

5.- Diseño y entrega: en esta última fase incluye el diseño y la entrega de formas de creer el futuro. Describe las actividades y produce los planes necesarios para realizar la visión, Después pasa a las etapas de acción y evaluación, semejantes a las de la investigación-acción. Los empleados efectúan cambios, juzgan los resultados, hacen los ajustes pertinentes y toman otras medidas, conforme que lleven a la empresa a la visión y apoyan “lo que será”. El proceso no se interrumpe y prosiguen las conversaciones sobre lo mejor.

(Cummings T. Worley C. 2007. Desarrollo organizacional y cambio 8va ed. Thompson Editores. Pp 26-28.)

Figura 2.5. Comparación entre modelos del Cambio Planificado.



Fuente: Cummings T. Worley C. Desarrollo organizacional y cambio 8va ed. México. Thompson Editores.

2.4. Desarrollo Organizacional y la Creatividad.

Pienso que son dos de los componentes indispensables para alcanzar éxito en las organizaciones, por una parte el Desarrollo Organizacional está enfocado a mejorar las instituciones y la vida de las personas que laboran en ella, por otra parte, tenemos a la creatividad que es un proceso que establece un futuro imaginado, lo cual, implica pensar en forma imaginativa y sistémica para resolver problemas. Tenemos varios autores que con

sus aportes nos ayudaran a establecer claramente la importancia de ciertos factores para el alcanzar el éxito.

2.4.1. Creatividad.

¿Por qué es importante la creatividad? Porque permite a quien toma las decisiones, comprender y evaluar más a fondo el problema, o ver problemas que otros no ven.

Por ende la creatividad es la capacidad de concebir ideas nuevas y útiles, se tratan de ideas distintas de las que ya se han hecho antes, pero que también sean apropiadas para el problema o la oportunidad que se presenta.

Investigaciones postulan que los individuos requieren de competencias, habilidad de pensamiento creativo y motivación intrínseca, mientras más sólidos sean estos componentes, mayor será la creatividad.

La competencia: es la base de todo trabajo objetivo, el potencial de la creatividad se fomenta cuando los individuos tienen capacidades, conocimientos, destrezas y habilidades semejantes en su campo de trabajo.

Habilidades de pensamientos creativos: estos abarcan características de personalidad asociados con la creatividad, la capacidad de hacer analogías, así como el talento de ver bajo la luz, algunos rasgos individuales vinculados son: confianza, independencia, inteligencia, disposición a correr el riesgo, locus interno de control, tolerancia a la ambigüedad y perseverancia ante la frustración.

Motivación Intrínseca de las tareas: que es el deseo de ocuparnos de algo porque es interesante. Este componente convierte la creatividad potencial en ideas creativas reales.

(Cummings T. Worley C. Desarrollo organizacional y cambio 8va ed. México.

(Robbins. S 2004. Comportamiento organizacional. 10 Ed. México).

Figura 2.6.: Proceso de la creatividad.



Fuente.: Cummings T. Worley C. Desarrollo organizacional y cambio 8va ed. México. (Robbins. S 2004. Comportamiento organizacional. 10 Ed. México).

2.5. Modelo de desarrollo en las organizaciones.

Se Considera que el Desarrollo Organizacional es importante para todo tipo de empresa ya sea esta una micro o macro empresa. Los cambios son necesarios porque nos ayudan a ser más competitivos y eficientes. Algunos modelos redactados a nos ayudará a identificar los puntos en los que más hay que trabajar.

2.5.1. Modelos de D.O relacionados con los cambios estructurales.

Para Robbins 1987, las personas se sienten incómodas cuando se trata de algún cambio, esto puede causar una modificación en sus creencias, conocimientos y posiblemente sus actitudes, por ello es importante planificar y anticipar estos cambios, una restructuración es necesaria debido al crecimiento global y competitivo al que nos encontramos.

Existen cambios generalmente por la administración, que inciden sobre la situación o ambiente de trabajo de cada individuo, o sobre la estructura o tecnología adoptada por la organización. Podemos encontrar cierto tipo de cambios orientados hacia objetivos a largo plazo:

1. Cambios en los métodos de trabajo.
2. Cambios en los productos.

3. Cambios en la organización.
4. Cambios en el ambiente de trabajo

2.5.2. Modelos de D.O relacionados con cambios en el comportamiento.

Buscar herramientas propicias es indispensable para lograr un cambio positivo, estas herramientas nos pueden ayudar a minimizar todo lo referente a tiempo y recursos, por ende calidad en el trabajo, las organizaciones necesitan ajustarse a dichos cambios, la intención es buscar apoyo y participación en un equipo de trabajo y esto se busca en el éxito individual y grupal.

La mayor parte de los modelos relacionados, exclusivamente, con cambios en el comportamiento se utilizan para impulsar una mayor participación y comunicación dentro de la organización. El desarrollo organizacional es fundamentalmente anti autoritario. Los modelos orientados a estas variantes son:

1. Desarrollo de equipos.
2. Suministro de informaciones adicionales.
3. Análisis transaccional.
4. Reuniones de confrontación.
5. Tratamiento de conflicto intergrupal.
6. Laboratorio de sensibilidad.

2.5.3. Modelos de desarrollo organizacional relacionados con alteraciones estructurales y de comportamiento.

Estos modelos de trabajo deben ser aplicados para mejoras dentro del comportamiento organizacional. Las organizaciones modernas cada día aumentan el uso de modelos de apoyo y participativos colegiados o de la teoría. La tendencia de cada modelo de comportamiento organizacional es hacia una organización más humana y más abierta, también se ve movimiento hacia una mayor distribución del poder, una motivación intrínseca y una actitud positiva hacia la gente, así también ver las necesidades del empleado y las de la organización.

El rol directivo ha avanzado desde una autoridad estricta hacia el liderazgo y el apoyo del equipo, así se estará construyendo una mejor calidad de vida en el trabajo. Se deberán destacar los valores y prácticas de los modelos burocráticos Propuestos por Weber y los de la administración clásica de Taylor (1940) y remplazarlos por modelos de apoyo y participativos, aunque esto varía de empresa a empresa, uno de los motivos por los que se le da importancia al perfeccionamiento de los modelos del comportamiento organizacional es la evolución estructural de las necesidades de los empleados.

Las naciones pos-industriales han llegado a un punto donde las necesidades de orden superior son las motivaciones primordiales de muchos trabajadores; como consecuencia, sus jefes procuran diseñar sistemas de comportamiento organizacional, que contribuyan a satisfacer tales necesidades, en una forma más adecuada que la del pasado. Además, el advenimiento de una sociedad dominada por el conocimiento y la información exige utilizar más y menos las capacidades intelectuales, en una amplia diversidad de empleados. Por otra parte, los sistemas más avanzados de comportamiento organizacional. El pensamiento clave es: trabajo más inteligente, no más intenso.

Estos modelos son integrados y más complejos. Contribuyen una variedad de enfoques, en los que se desarrollan conceptos, estrategias, secuencias y esquemas, que varían enormemente.

(Garzón M. 2005. El desarrollo organizacional y el cambio planeado. Bogotá. Centro Editorial Universidad del Rosario.)

2.6. Innovación y Creatividad Empresarial.

La innovación es producto de un fenómeno completo que emerge de la interacción de un conjunto de agentes entre los cuales las empresas juegan un papel de importancia crítica que gobiernan en la dinámica del sistema. Por ello la innovación se ha convertido en un reto. Un estudio realizado en Colombia nos da a conocer la institucionalización de la investigación científica y tecnológica que han avanzado por el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología (SNCyT) con el objeto de fortalecer la comunidad científica la cual viene impulsada por la creación y consolidación de Grupos de Investigación y el Desarrollo

Tecnológico, como producto se ha encontrado una creciente vigorosa de la universidades que han sido exitosas en su esfuerzo de crear una base organizativa sólida para la investigación, esto con el propósito de impulsar el desarrollo inovativo sistémico de los principales agentes involucrados en este proceso. (Robledo J, 2006, De los grupos consolidados de la investigación a los sistemas dinámicos de innovación: el desafío actual del desarrollo científico y tecnológico colombiano). Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/dyna/v74n152/a01v74n152.pdf>

Un artículo científico relacionado al Clima de trabajo y organizaciones que aprenden, 2000, explica que la creatividad es uno de los fundamentos de la innovación “La organización innovadora es la que siempre está aprendiendo, la que se adapta e inicia cambios”. La creatividad está asociada al elemento humano y a la organización, es como un *sistema poli celular integrado*, formado por numerosos grupos que tienen vida propia y necesitan desarrollarse, para en conjunto, consolidar a la organización. La creatividad está considerada como la capacidad de desaprender y volver a aprender, capacidad de aprender y explorar nuevas posibilidades, capacidad de estar atento e integrar los cambios que se producen en el entorno social y educativo, creando la necesidad de adaptaciones, innovaciones y cambios organizacionales.

(Mario Bris, 2000, Clima de trabajo y organizaciones que aprenden) Recuperado de: <http://ddd.uab.cat/pub/educar/0211819Xn27/0211819Xn27p103.pdf>

2.6.1. Precondiciones para la innovación: interacción y capacidad

Como resultado del proyecto de investigación que planteo el autor antes mencionado, se da a conocer que se es difícil identificar un único factor como elemento determinante del desempeño de los grupos de interés desde la perspectiva de la innovación. Dos precondiciones a conocer: la decisión estratégica de interactuar con las empresas y otros *stakeholders*, y la acumulación estratégica de unas capacidades mínimas de investigación.

El estudio que se planteo fue el de identificar factores de desempeño sobresalientes en los grupos de investigación desde la perspectiva de la innovación, los resultados sugieren que es difícil identificar factores individuales que expliquen el desempeño. El estudio arroja indicios que tienen a confirmar que tal desempeño es explicado por niveles de congruencia

del Grupo como la organización y la congruencia del Grupo como organización y como agente de los sistemas de innovación. 6 tipos e de congruencia relevante. 1) las estrategias en la universidad en la que el GI desarrolla sus actividades 2) las estrategias de otros agentes del sistema de innovación, particularmente de las empresas y las organizaciones gubernamentales que dan forma a los objetivos de desarrollo del sistema 3) los recursos disponibles y puestos al alcance del Grupo por su entorno, 4) los intereses, gustos y expectativas personales de los investigadores que integran el grupo 5) las estructuras formales que adoptan los grupos para organizar sus actividades, y 6) los elementos de cultura organizacional predominantes en el ambiente del grupo. De estas congruencias estratégicas, nos interesa aquí destacar la primera de ellas, relativa a la relación entre el GI y la administración universitaria.

La complementariedad de capacidades entre los grupos de investigación y la administración universitaria, fue el encontrar las congruencia sistémicas identificadas como críticas para explicar el desempeño de los GI, es la que logran establecer los Grupos y la universidad, esta última entendida como el entorno institucional que media entre los GI y su macro entorno social, desde la perspectiva de los sistemas de innovación. El cual sugiere que los GI aportan capacidades de investigaciones altamente valiosas y generalmente especializadas, que son importantes pero insuficientes para producir innovaciones; a nivel de la universidad, estas capacidades deben usualmente complementarse con capacidades de gestión que debe acumular la administración de forma centralizada, debido a su carácter especializado.

En este sentido, la gestión de la investigación no solamente implica generar condiciones para construir una sólida base de conocimiento científico y tecnológico, ni tampoco únicamente propiciar el trabajo creativo de los investigadores, sino también construir una organización universitaria congruente en sus distintas capacidades y congruente con las capacidades de otros agentes del sistema principalmente de las empresas.

(Robledo, de los grupos consolidados de investigación a los sistemas dinámicos de innovación: el desafío actual del desarrollo científico y tecnológico Colombiano, 2007).

2.7. Limitantes dentro de la organización.

Según Goss 2000, y sus colaboradores, manifiestan que es muy frecuente que las iniciativas del cambio fracasen: los directivos y los empleados ven al cambio de forma diferente. Para los directivos, el cambio significa una oportunidad para la empresa mediante la coordinación y estrategia, para muchos empleados, el cambio no es algo buscado, es una cosa perturbadora e inquietante que puede crear trastornos y es inoportuno. Los directivos y los empleados tienen una opinión muy distinta diferente al cambio.

Para llenar este vacío, todos los directivos de todos los niveles deben aprender a ver las cosas de distinto modo, hay que ponerse en la situación de sus trabajadores para entender como se ve el cambio desde esa perspectiva y analizar las condiciones de los compactos personales entre los empleados y la empresa.

Por otro lado, ambos saben que la visión y el liderazgo es el mejor éxito de un cambio pero son muy pocos líderes que saben de qué forma se comprometen.

La Gestión del cambio no está funcionando, ya que los líderes de la empresa hablan sobre la gestión de la calidad total, la reducción en la dimensión de la empresa, la reestructuración, o el valor que hay que entregar al cliente. Los directivos más decididos elaboran planes para la mejora de los procesos en el servicio de atención al cliente, los procesos de fábrica y para que las nuevas organizaciones encajen en los nuevos procesos, sin embargo, no siempre estos métodos funcionan. Por la falta de comunicación los planes puestos en marcha pierden su objetivo y los resultados son insuficientes. (Paul Strebel), considera que los directivos deben reconsiderar los compactos personales de sus empleados, es decir, compromisos y pactos que existen entre los empleados y la empresa.

(Goss, Pascale, Athos, Kotter, Collins, Porras, Duck... (2000) Gestión del Cambio, Ediciones Deusto.)

2.7.1. ¿Qué es un compacto personal?

Para Goss y sus colaboradores 2000, los compactos personales son obligaciones recíprocas que tienen los empleados y las empresas, son compromisos mutuos, tanto

explícitos como implícitos, que definen su relación. Se ha identificado tres dimensiones relevantes comunes a los pactos de todas las empresas.

Dimensión formal de un compacto personal: es el aspecto más familiar de la relación entre los trabajadores y su empresa, en el caso de un empleado, refleja las tareas básicas y las exigencias de rendimiento de un puesto de trabajo, tal y como las descripciones de los puestos de trabajo, contratos laborales y acuerdos de rendimiento, a cambio de un compromiso de rendimiento, los directivos refieren la autoridad y los recursos que cada persona necesita para realizar su trabajo.

¿Qué se supone que tengo que hacer para la empresa?

¿Qué ayuda tendré para el trabajo?

¿Cómo y cuándo se valorará mi rendimiento?

No obstante, un compacto formal claro y exacto no garantiza que todos los empleados estén satisfechos con su trabajo, o que contraigan el compromiso personal que los directivos esperan.

Dimensión psicológica: se refiere a aspectos de la relación laboral que están básicamente implícitos, incorpora el compromiso recíproco, sentimientos como la confianza y la dependencia entre el empleado y la empresa, esta no está plasmada por escrito, está en un compromiso personal de un trabajador con los objetivos de los empleados y los de la empresa.

¿Qué grado de exigencia y compromiso me exige mi trabajo?

¿Merecen la pena las recompensas?

Dimensión Social: los empleados valoran la cultura de una empresa, observan que la misión, la empresa dice sobre los valores que defiende y advierten cuál es la relación entre las prácticas de la empresa y la actitud de la dirección hacia ellas.

¿Son mis valores parecidos a los del resto de las personas de la empresa?

¿Cuáles son las verdaderas reglas que determinan lo que consigue cada uno en esta empresa?

Sin embargo, la revisión de los compactos se produce en tres fases, la primera fase, los líderes llaman la atención sobre la necesidad de cambiar y establecen la revisión sobre los compactos. En la segunda fase, inicia un proceso de aceptar las nuevas condiciones de los compactos. Por último, cierran compromisos definitivos basados en nuevas reglas tanto formales como informales.

(Goss, Pascale, Athos, Kotter, Collins, Porras, Duck...2000, Gestión del cambio, Ediciones Deusto).

2.8. Conclusiones.

El Desarrollo Organizacional es un tema muy extenso, pues este abarca varias áreas que buscan los directivos hacer para que sus empresas sean las mejores.

Pero sin lugar a duda, el DO es una herramienta que ha ayudado a las organizaciones a superarse y a mantenerse en la competitividad, pues trae consigo ciertas desventajas como: la incertidumbre, pues lo novedoso puede ser la causa de falta de seguridad, el personal muchas de las veces puede crear resistencia al cambio generando una inestabilidad en el ambiente laboral. Otro de los factores que influye es el tiempo y el dinero, sin embargo, los directivos deben tener definido claramente hacia donde quieren llegar.

Muchos son los cambios que pueden ofrecer el D.O., como es la renovación y corrección de los procesos, mayor confianza y capacitación para los empleados, como también mayor responsabilidad en sus tareas aumenta el nivel de confianza y por ende mejora confrontación ante los problemas.

Los cambios de mejora continua deben aplicarse constantemente, ya que estas herramientas ayudan a conseguir objetivos claramente establecidos. Si bien es cierto nos encontramos un mundo sistemático donde aspectos como la tecnología son necesarios para acelerar procesos, pero no debemos olvidar que las personas son los pilares fundamentales que permiten que exista el éxito de una organización.

Actualmente nos encontramos en un mundo competitivo en donde las empresas más estables sobreviven, donde es necesario e indispensable realizar cambios planificados ya que hacen que se genere nuevas estrategias, pues los factores mencionados anteriormente deben ser constantes y permanentes para alcanzar los logros organizacionales.

CAPÍTULO III

DIAGNÓSTICO DEL PROGRAMA SEMILLERO PARA CONTINENTAL TIRE ANDINA S.A.

3.1. Introducción.

El presente capítulo está enfocado a recopilar toda la información pertinente dentro del tema del Programa Semillero de Continental Tire Andina S.A., uno de los propósitos es poder determinar el significado que tiene este programa en la empresa, para comprender mejor el estado actual del programa, se ha visto la necesidad de aplicar técnicas de estudio que accedan a obtener una mejor perspectiva del mismo.

Este diagnóstico va a implicar obtener datos de años anteriores de estudiantes que trabajaron en la empresa y continúan en la misma, para obtener información que lleve buscar aquellas preguntas y a su vez respuestas que permitan verificar los pros y contras del semillero.

Relativamente con esta información se accederá a plantear enfoques que ayuden al cumplimiento de los objetivos de este trabajo, que es realizar un Plan de Mejora para Programa Semillero de Continental Tire Andina S.A.

3.2.¿Por qué se necesita una semilla?

El propósito del Programa Semillero es fortalecer los vínculos con las Universidades del país, para que el estudiante universitario pueda confrontar la teoría con la práctica empresarial, y pueda además desarrollar destrezas y habilidades que se obtiene trabajando la empresa.

Desde el punto de vista de la empresa, el interés es formar un semillero con los mejores estudiantes universitarios, para que mientras dure su proceso de tutoría, se pueda contar con algún valor agregado de su trabajo, pero sobre todo, formar bajo la dirección de los mandos medios y altos, potenciales colaboradores de la compañía.

Constantemente el área de Relaciones Laborales - Selección está visitando los Centros de Estudios Universitarios de la Ciudad, con la finalidad de darles a conocer nuestro “Programa “Semillero, con el objetivo de que los futuros aspirantes cumplan con los requisitos que requiere la organización. De esta manera, Continental mantiene contacto con la mayoría de los Centro de Educación Universitaria del país.

En los procedimientos de la empresa se especifica que una semilla es necesario en los siguientes casos:

1. Cuando se crea una vacante por aplicación de un plan de rotación o backups.
2. Cuando existen proyectos que pueden ser objeto de tesis de grado para un estudiante.
3. Cuando se ha determinado que algún cargo estratégico necesite preparar un backup, por no tenerlo identificado dentro de la empresa.

(Gerencia de Relaciones Laborales, 2014, “Programa de tutorías semillero” Continental Tire Andina).

3.3.Funciones y desempeño de cada semilla en su respetiva área.

Cuando una semilla se encuentra en el proceso de selección, se le suele comentar aspectos muy básicos sobre las funciones a realizar. Con respecto a la inducción que reciben, ellos conocen de una manera muy general las actividades que se desempeña en cada área que conforma la empresa con el objetivo de complementar y fortalecer las actividades que realizaran.

Actualmente no existe un manual de funciones o un levantamiento de perfil que sirva de guía para el desarrollo de la semilla.

3.4.Desarrollo, Seguimiento y Evaluación.

3.4.1. Selección.

Forman parte del Talento Humano que posee Continental, la empresa impulsa programas para el desarrollo de sus empleados, enfocándose al crecimiento de los mismos.

Se detalla el proceso de contratación que realiza el Departamento de Relaciones Laborales - Selección. El cual se encuentra encargado de cubrir los requerimientos de las diferentes semillas en las áreas necesitadas.

Antes que todo el departamento solicitante, debe tener pendiente cual necesario es la contratación de la misma, los siguientes aspectos son a cumplir:

- Por una vacante.
- Por un Backup.
- Por el cumplimiento de un proyecto

Una vez definida la necesidad de la contratación, el departamento de selección se encarga de reclutar personal, esto se lo realiza por medio de:

- La promoción del programa semillero en cada una de las universidades (Azuay, Católica, Cuenca, Politécnica).
- Página web de la familia Conti en la siguiente dirección.
<http://www.familiaconti.com/webs/capacitacionydesarrollo/solicitudempleo.php>
- Recepción de carpetas
- Visitas de observación de los establecimientos educativos.

Con esta información obtenida y mediante un formato de datos básicos que los estudiantes llenan, procedemos a realizar entrevistas telefónicas preguntando datos básicos como la edad, el año de estudios, experiencias laborales o prácticas realizadas y sobre todo si se encuentran interesados en participar en la selección para la debida vacante. Es entonces cuando obtenemos información más convincente para proceder con una entrevista formal en donde se fija una hora y fecha.

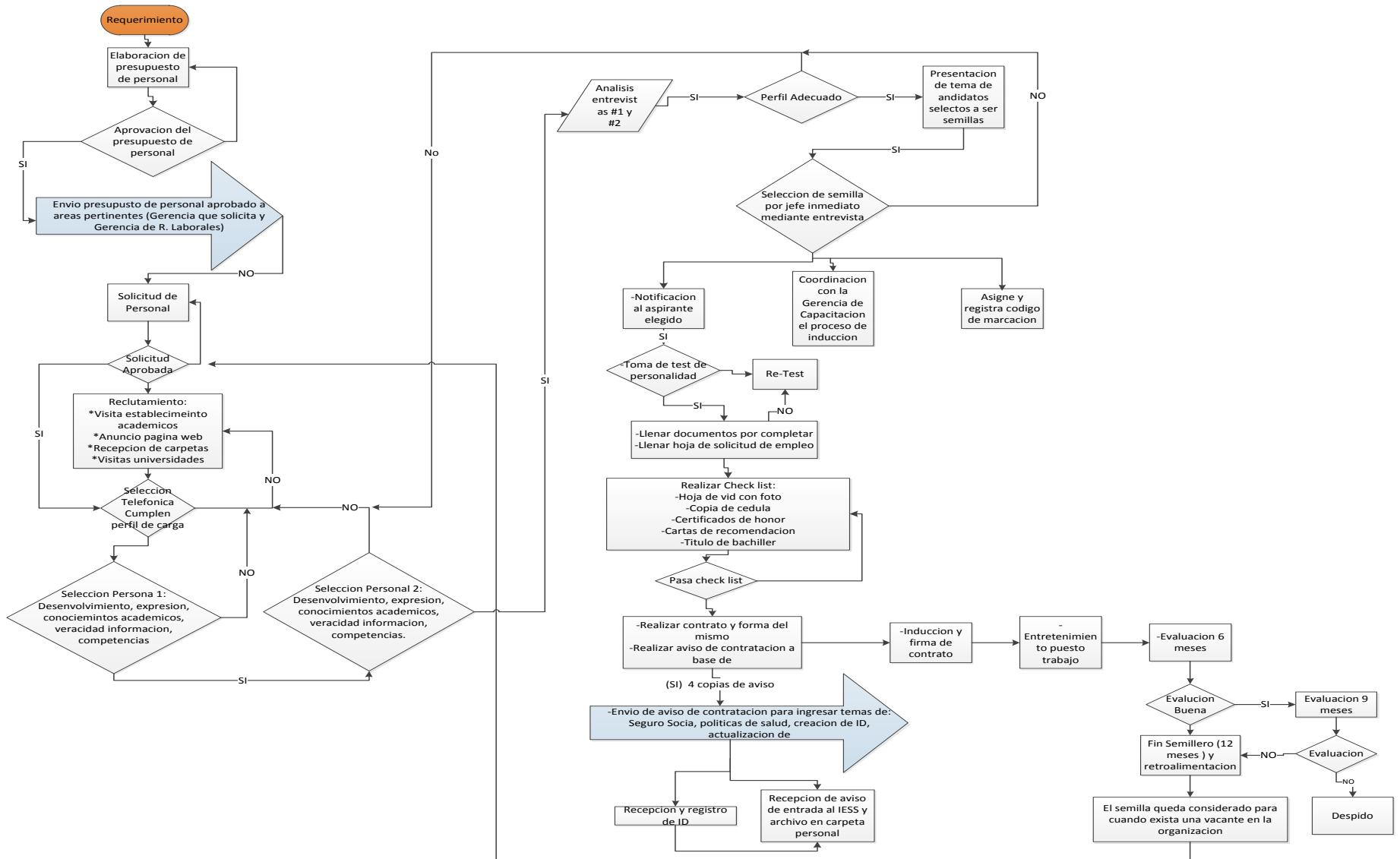
El primer contacto en una entrevista es primordial, por lo que se les da la bienvenida con el objetivo de romper el hielo, resulta mucho más fácil obtener información del candidato cuando este se abre a las preguntas a realizar. La empresa posee un formato básico de entrevistas, en donde se mide factores como son los: aspectos personales, historia personal, habilidades interpersonales, educación, experiencia laboral e historia de la compañía.

Sin embargo, nos interesa indagar y observar las competencias del candidato como el compromiso, ganas de aprender, creatividad, actitud, organización, etc, que se requieren, muchas veces estos aspectos cuentan más que la experiencia. Se considera que muchos de ellos no han tenido un trabajo formal por lo que pueden experimentar sentimientos como ansiedad, incertidumbre, aceptación de sus nuevos compañeros de trabajo, es aquí donde es conveniente realizar un programa de inducción el cual lo maneja el departamento de Capacitación al que se les dirige a todas las áreas que conforman la empresa.

Lo que Continental busca en sus trabajadores es la estabilidad, nos interesa que el candidato cumpla con su año de pasantía porque muchos de ellos están a cargo de responsabilidades, procesos, gente y personal.

A continuación se presenta un flujograma, en donde se detalla el debido proceso de selección:

Flujograma: Proceso de Selección



Autora: M Merchán.

3.4.2. Evaluación.

Es importante contar un seguimiento de las actividades que realizan las semillas en las diferentes áreas. Se ha realizado una evaluación de desempeño en el cual consta de dos partes, la primera hace referencia a ciertas competencias en donde se califica del 1 al 10 factores como: actitud, comunicación, iniciativa, liderazgo, confiabilidad, adaptación, tolerancia, trabajo en equipo, adaptación, organización, responsabilidad y relaciones humanas.

La segunda parte está conformada por comentarios del pasante hacia el tutor, y las áreas en donde el semilla se quisiera involucrar, así mismo, el tutor explica las recomendaciones que le hace a su semilla.

Analizando la estructuración de esta evaluación, se puede determinar que esta es muy subjetiva, por lo que se considera importante realizar una evaluación mucho más objetiva para poder comprender los comportamientos y actitudes de las semillas y a su vez obtener un registro y contar con los mejores evaluados para las siguientes vacantes a cubrir.

En el (*anexo 1*), se presenta el modelo actual de la evaluación de desempeño que se aplican a al personal que conforma el programa semillero.

3.5. Fortalezas y Debilidades del Programa Semillero.

Para poder obtener una percepción más verídica sobre el diagnóstico del programa semillero, se aplican herramientas de estudio que nos ayuden a obtener un mejor diagnóstico. Entre estas herramientas están la Encuesta y el Grupo Focal.

3.5.1. Encuesta.

Según el diccionario de la lengua española 2014, a la encuesta se la define como una Averiguación o pesquisa, conjunto de preguntas tipificadas, dirigidas a una muestra representativa, para averiguar estados de opinión o diversas cuestiones de hechos.

Si bien el *Proyecto Semillero* tiene alrededor de 13 años, hasta el momento no se ha realizado una evaluación integral que permita conocer y comprender las fortalezas y debilidades del proyecto.

Sabemos “teóricamente” que este programa ofrece buenas oportunidades, tanto para creer profesionalmente como personalmente, considerando también la oportunidad de contar con una remuneración más beneficios de ley y de compañía, sin embargo, es necesario profundizar el tema ya que los directivos requieren de información actualizada y analizada para adoptar medidas que permitan mejorar e incrementar los resultados obtenidos hasta la fecha por medio del Semillero.

La presente encuesta tiene el fin de mostrar cual es el grado de satisfacción de los semillas, esta estará enfocada a los semillas que no lograron pertenecer a la empresa, a los semillas actuales, como también a los que se encuentran en cargos fijos.

Para ello se tomara el tamaño de una muestra que estará representada por 105 encuestas, en dónde.

Desarrollo de la fórmula.

n= Tamaño de la muestra

N= Tamaño de la población

Z= Valor obtenido mediante niveles de confianza

σ = Desviación estándar de la población

e= Limite aceptable del error

Desarrollo de la fórmula

$$n = \frac{Z^2 * \sigma^2 * N}{e^2(N-1) + Z^2 * \sigma^2}$$

$$n = \frac{200 * 0.95^2 * 1.96^2}{0.05^2 * 1.99 + 0.95^2 * 1.96^2}$$

$$n = \frac{200 * 0.90^2 * 1.65^2}{0.1^2 * 1.99 + 0.1^2 * 1.65^2} \quad 105.13$$

Encuesta a realizar:



La presente encuesta tiene como finalidad obtener información del periodo en el que usted fue semilla en Continental Tire Andina S.A. la misma que será para un proyecto de implementación académica.

Por favor de la manera más sincera ayúdeme contestando las siguientes preguntas, recuerde que la presente encuesta es anónima.

Universidad en la que estudio: _____

Carrera Estudiantil: _____

Área en la que realizó su pasantía: _____

Cargo actual en la empresa: _____

Sexo: M ☐ ☐ Edad: _____

1. Indique el tiempo en el que permaneció en el programa semillero.

☐ 1-3 meses
 ☐ 3-6 meses
 ☐ 6-9 meses
 ☐ 9-12 meses

2. ¿Cómo puede usted describir su experiencia como semilla?

3. De las siguientes preguntas, elija las siguiente, siendo:

Preguntas:		1	2	3	4	5
a)	¿La comunicación que existió con su jefe fue siempre efectiva?	☐	☐	☐	☐	☐
b)	¿Obtuvo un seguimiento adecuado de sus actividades?	☐	☐	☐	☐	☐
c)	¿Estuvo involucrado en los respectivos procesos de mejora?	☐	☐	☐	☐	☐
d)	¿Desde un principio se le dio a conocer las actividades y responsabilidades a desarrollar en su puesto?	☐	☐	☐	☐	☐
e)	¿Sus actividades contribuyeron a su formación académica?	☐	☐	☐	☐	☐
f)	Obtuvo motivación tanto para su desarrollo profesional como personal.	☐	☐	☐	☐	☐
g)	¿En su área de práctica se fomentó el trabajo en equipo?	☐	☐	☐	☐	☐
h)	¿Su jefe mostro interés por su aprendizaje?	☐	☐	☐	☐	☐
i)	¿Su área de trabajo fue óptima de trabajo?	☐	☐	☐	☐	☐
j)	¿Siente orgullo del trabajo que realizó?	☐	☐	☐	☐	☐
K)	¿Obtuvo satisfacción con los sueldos y beneficios empresariales?	☐	☐	☐	☐	☐

4. Cuál de los siguientes parámetros son de mayor importancia para usted. Evalúelos del 1 al 4, siendo el 1 de mayor importancia.

Remuneración ☐

Oportunidad de realizar pasantías ☐

Experiencia adquirida ☐

Reconocimiento empresarial ☐

5. ¿Cuáles son las recomendaciones que haría usted para mejorar el Programa Semillero?

6. Como mide su grado de satisfacción al haber sido usted semilla

☐

Excelente

☐

Muy Bueno

☐

Excelente

☐

Muy bueno

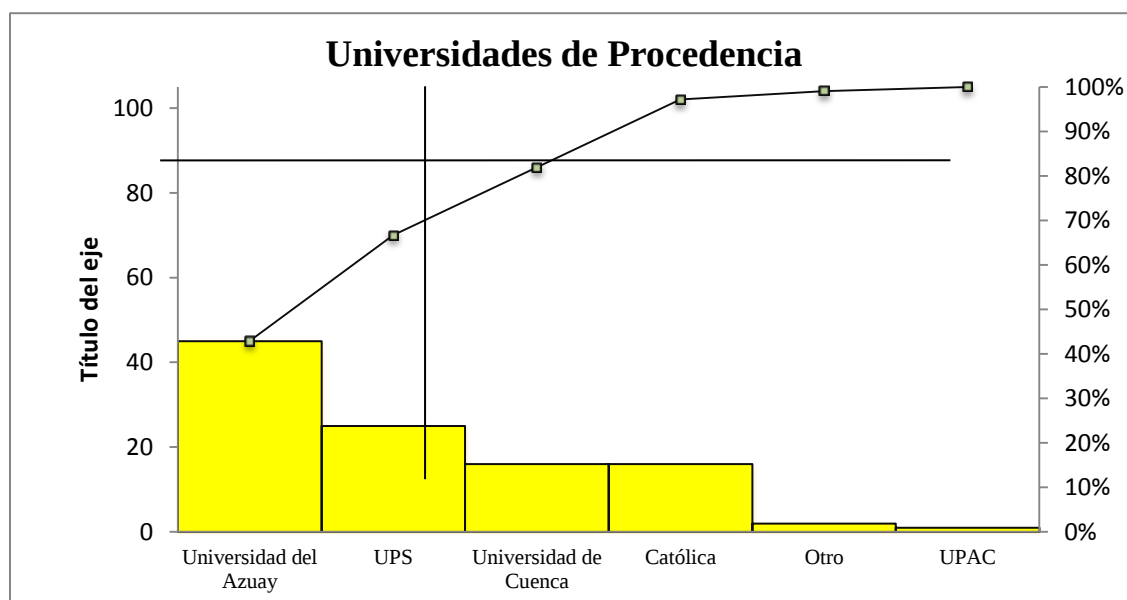
Muchas gracias por su tiempo.

Tabulación de datos.

Tabla 3.1: Universidades de procedencia.

Universidades	Frecuencia	%	%Acumulado
Universidad del Azuay	45	43%	43%
Universidad Politécnica	25	24%	67%
Universidad de Cuenca	16	15%	82%
Universidad Católica	16	15%	97%
Otras	2	2%	99%
Universidad Panamericana	1	1%	100%
Total	105	100%	

Figura 3.1: Universidades de procedencia.

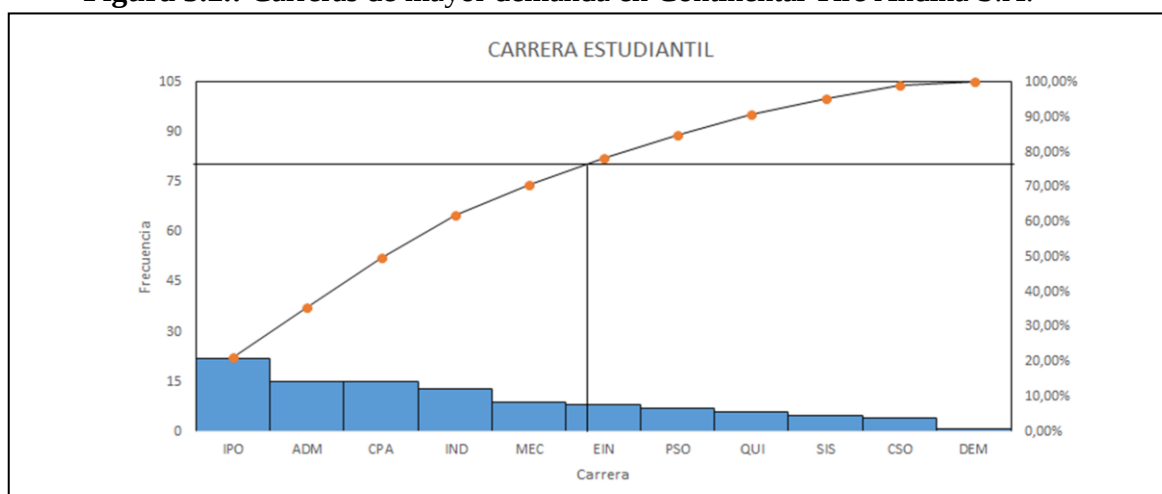


Autora: M. Merchán.

La universidad del Azuay es el establecimiento educativo donde que mayormente estudian las semillas que han estado en Continental, seguidos por la universidad Politécnica, en esta universidad sobresalen las carreras técnicas.

Tabla 3.2.: Carreras de mayor demanda en Continental Tire Andina S.A.

Frecuencia	Carrera	Código	Frecuencia	%	% Acumulado
15	Ingeniería de Producción y Operaciones	IPO	22	20,95%	20,95%
6	Administración de Empresas	ADM	15	14,29%	35,24%
13	Contabilidad	CPA	15	14,29%	49,52%
5	Ingeniería Industrial	IND	13	12,38%	61,90%
15	Ingeniería Mecánica	MEC	9	8,57%	70,48%
4	Estudios Internacionales	EIN	8	7,62%	78,10%
9	Psicología Organizacional	PSO	7	6,67%	84,76%
7	Ingeniería Química	QUI	6	5,71%	90,48%
8	Ingeniería en Sistemas	SIS	5	4,76%	95,24%
22	Comunicación Social	CSO	4	3,81%	66,05%
1	Derecho Empresarial	DEM	1	0,95%	100,00%
105		Total	105		

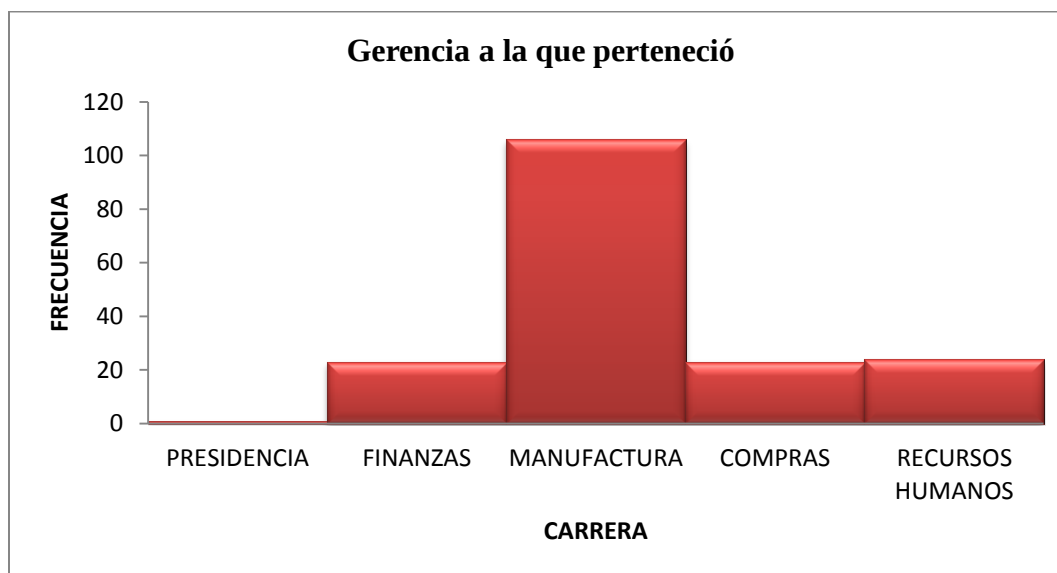
Figura 3.2.: Carreras de mayor demanda en Continental Tire Andina S.A.

Autora: M. Merchán.

Existe un mayor requerimiento en la carrera de Ing. Industrial/Producción proporcionalmente las carreras como Administración de Empresas, Contabilidad y Auditoría y Mecánica, son las especialidades que más se solicitan en las diversas áreas de la empresa.

Tabla 3.3: Gerencia con mayor número de semillas.

Gerencia de Pasantía	Frecuencia	%	% Acumulado
Manufactura	55	52,38%	52,38%
Finanzas	19	18,10%	70,48%
Recursos Humanos	18	17,14%	87,62%
Compras	12	11,43%	99,05%
Comercial	1	0,95%	100,00%
Total	105	100,00%	

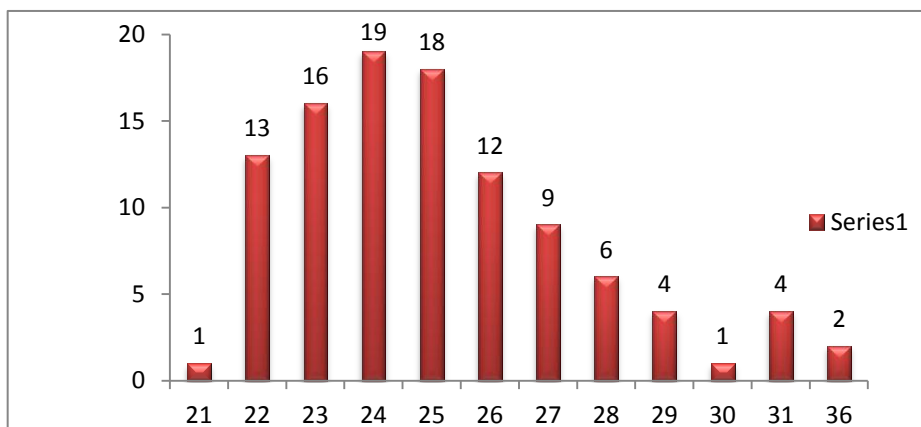
Figura 3.3.: Gerencias de mayor pertenencia

Autora: M. Merchán.

Tal como se representa en la gráfica, se puede apreciar que la gerencia donde se existe una mayor demanda de semillas es en la Gerencia de Manufactura representada por un 52% seguido por el departamento de Finanzas por un 20%.

Tabla 3.4.: Edad promedio de un estudiante al ser semilla.

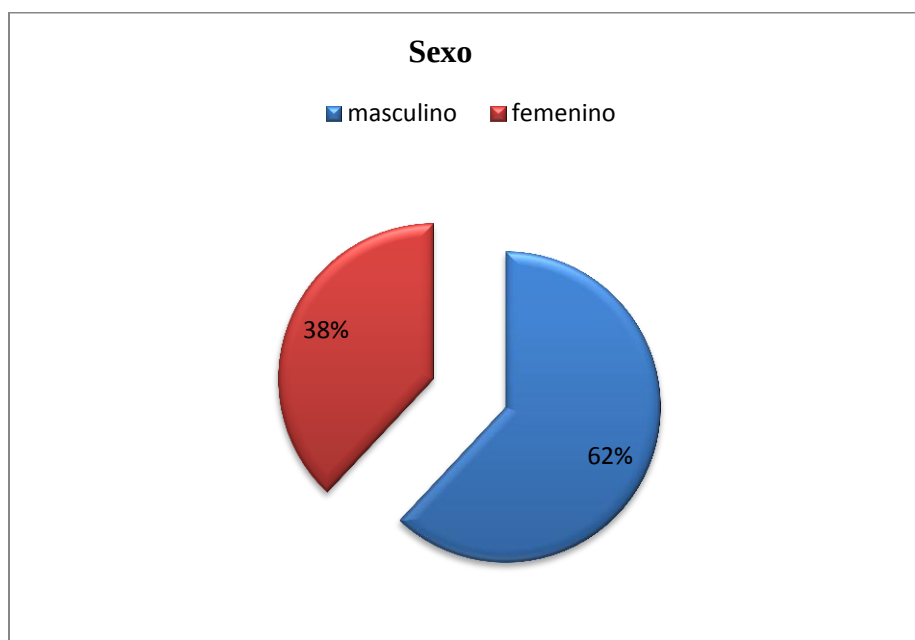
Años	Frecuencia	%	% Acumulado
21	1	0,95%	0,95%
22	13	12,38%	13,33%
23	16	15,24%	28,57%
24	19	18,10%	46,67%
25	18	17,14%	63,81%
26	12	11,43%	75,24%
27	9	8,57%	83,81%
28	6	5,71%	89,52%
29	4	3,81%	93,33%
30	1	0,95%	94,29%
31	4	3,81%	98,10%
36	2	1,90%	100,00%
Total	105	100,00%	

Figura 3.4.: Edad promedio de las semillas**Autora:** M. Merchán.

Entre 23 y 25 años es la edad en que los estudiantes tienen mayor oportunidad de ingresar a laborar en la empresa. La gráfica demuestra que estas edades son las más apropiadas, ya puede ser porque se encuentren en último año o se estén egresados

Tabla 3.5: Sexo.

Género	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	65	62%
Femenino	40	38%
Total	105	100%

Figura 3.5.: Sexo.

Autora: M. Merchán.

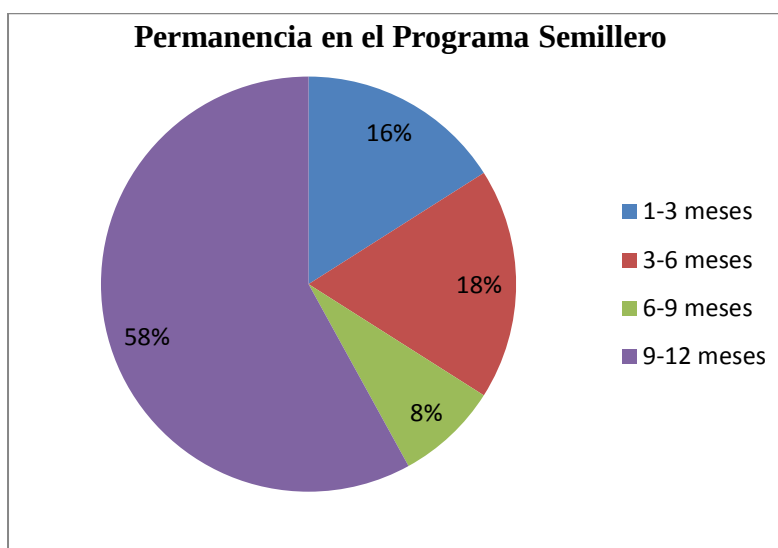
La mayoría de semillas está representada por el sexo masculino (62%) frente a un 38% que pertenece al sexo femenino.

Pregunta 1. ¿Indique el tiempo en el que permaneció en el Programa Semillero?

Tabla 3.6: Tiempo de permanencia en el Programa Semillero.

Tiempo	Frecuencia	Porcentaje
1-3 meses	17	16%
3-6 meses	19	18%
6-9 meses	8	8%
9-12 meses	61	58%
Total	105	100%

Figura 3.6.: Tiempo de permanencia en el Programa Semillero.



Autora: M. Merchán.

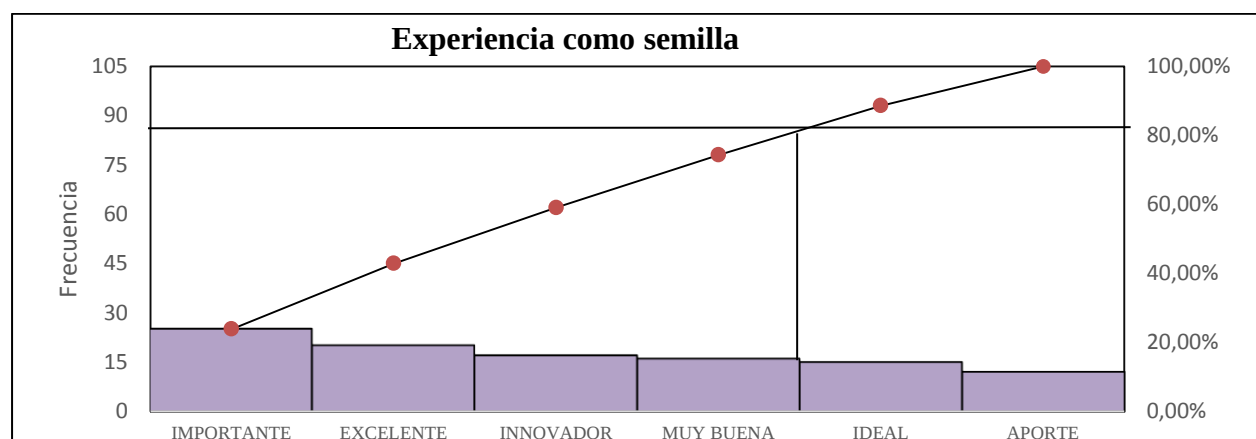
La mayoría de estudiantes (58%) han logrado culminar sus periodos como semillas, los demás porcentajes pueden demostrar que permanecieron poco tiempo como semillas para quedarse como empleados fijos en la empresa.

Pregunta 2.- ¿Cómo puede usted describir su experiencia como semilla?

Tabla 3.7: Grado de satisfacción al ser un estudiante semilla.

Palabra clave	Experiencia como semilla	Frecuencia	%	% Acumulado
Importante	Importante y necesaria, para el crecimiento en la vida profesional como personal	25	23,81%	23,81%
Excelente	Excelente experiencia y enriquecedora	20	19,05%	42,86%
Innovador	Desarrollo de nuevas habilidades	17	16,19%	59,05%
Muy buena	Muy buena fortalece la adquisición de conocimientos	16	15,24%	74,29%
Ideal	Programa semillero ideal para estudiantes	15	14,29%	88,57%
Aporte	Actividades que aportan a la empresa	12	11,43%	100,00%
Total		105	100%	

Figura 3.7.: grado de satisfacción al ser un estudiante semilla.



Autora: M. Merchán.

La mayoría de personas que han sido semillas describen su pasantía como una experiencia importante. Excelente es la opción que sigue a continuación. No se encueran datos en lo que se manifieste que el programa semillero ha sido una experiencia poca beneficiosa.

Pregunta 3.- De las siguientes preguntas, elija las siguientes, siendo:

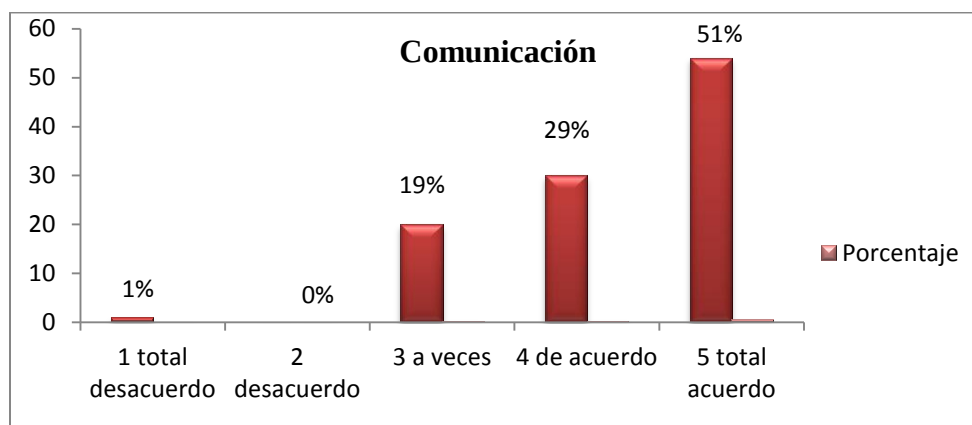
- | |
|--------------------------|
| 5. Totalmente de acuerdo |
| 4. De acuerdo |
| 3. A veces |
| 2. Desacuerdo |
| 1. Total Desacuerdo |

¿La comunicación que existió con su jefe fue siempre efectiva?

Tabla 3.8.: Comunicación con la jefatura.

	Frecuencia	Porcentaje
1 total desacuerdo	1	1%
2 desacuerdo	0	0%
3 a veces	20	19%
4 de acuerdo	30	29%
5 total acuerdo	54	51%
Total	105	100%

Figura 3.8: Comunicación



Autora: M. Merchán.

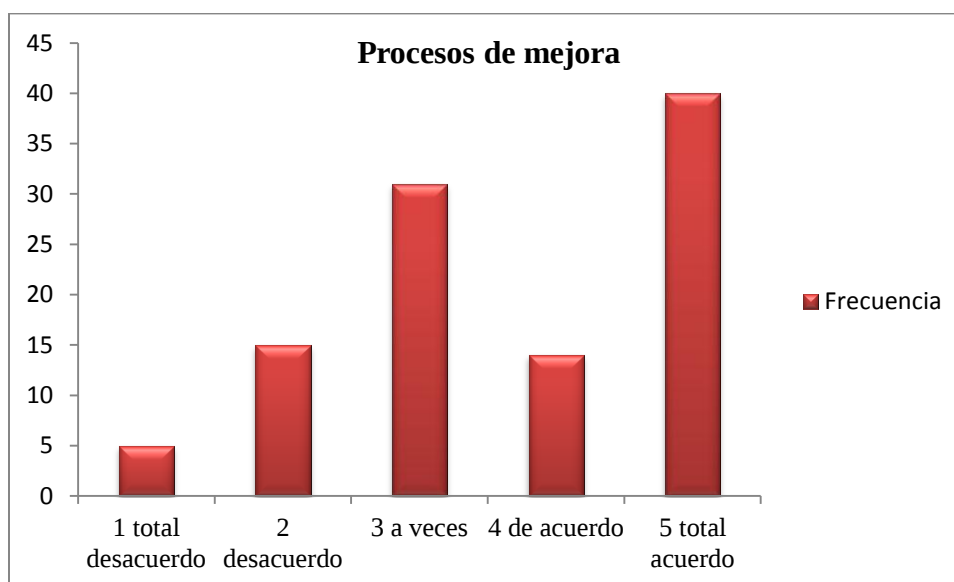
El 51 % obtuvo el seguimiento respectivo de las funciones a realizar. Los demás índices demuestran menos conformidades.

a) ¿Estuvo involucrado en los respectivos procesos de mejora?

Tabla 3.9.: Procesos de mejora.

	Frecuencia	Porcentaje
1 total desacuerdo	5	2%
2 desacuerdo	15	7%
3 a veces	31	27%
4 de acuerdo	14	25%
5 total acuerdo	40	39%
Total	105	100%

Figura 3.9.: Procesos de mejora



Autora: M. Merchán.

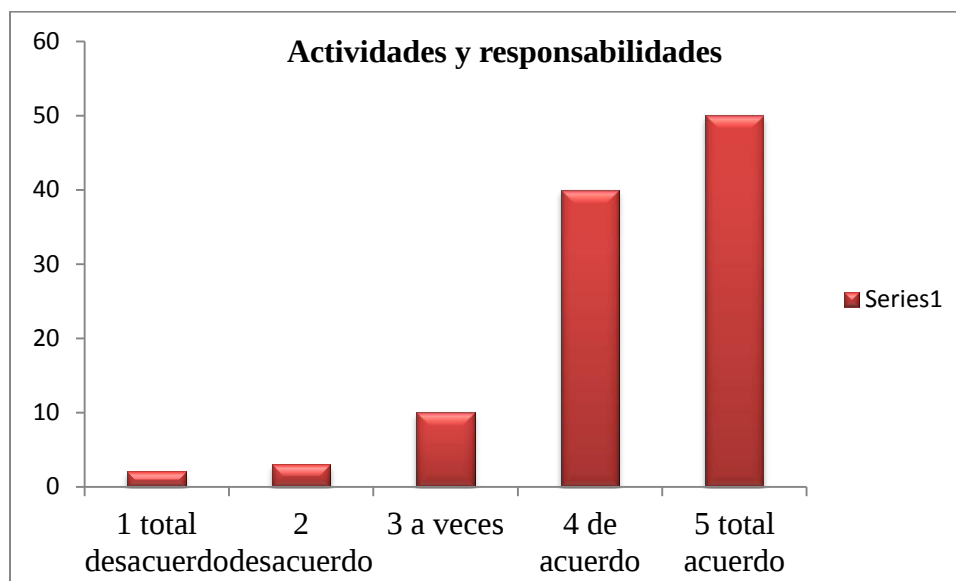
La mayoría de los semillas representado por el 39% afirman haberse involucrado en las mejoras de la empresa, aproximadamente un poco menos de la mitad no esta de acuerdo.

b) ¿Desde un principio se le dio a conocer las actividades y responsabilidades a desarrollar en su puesto?

Tabla 3.10.: Actividades y responsabilidades.

	Frecuencia	Porcentaje
1 total desacuerdo	2	1%
2 desacuerdo	3	4%
3 a veces	10	10%
4 de acuerdo	40	38%
5 total acuerdo	50	48%
Total	105	100%

Figura 3.10.: Actividades y responsabilidades.



Autora: M. Merchán.

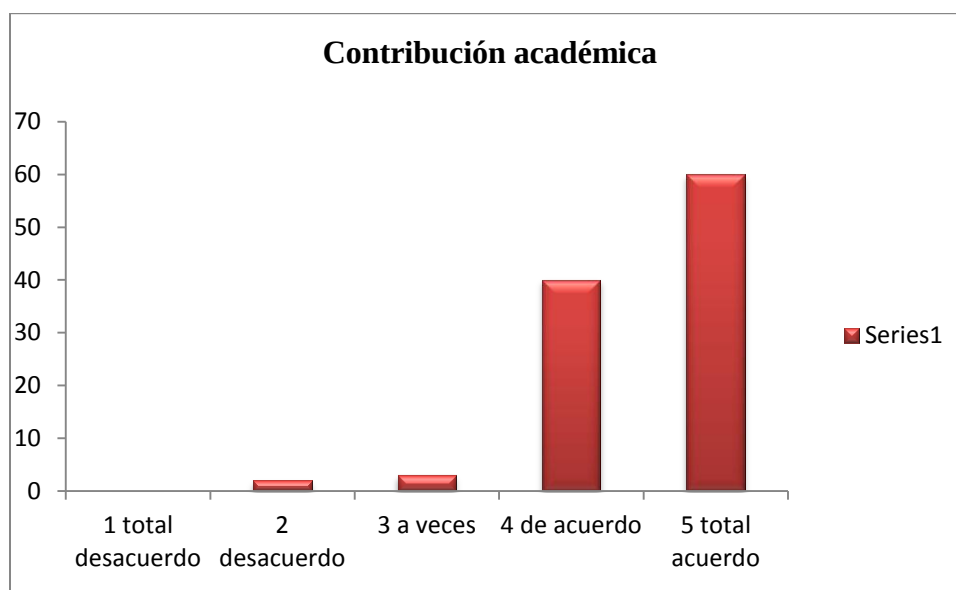
La mayoría de semillas representada por el 47% afirma haber tenido claridad en sus responsabilidades y al realizar actividades.

c) ¿Sus actividades contribuyeron a su formación académica?

Tabla 3.11.: Contribución académica

	Frecuencia	Porcentaje
1 total desacuerdo	0	0%
2 desacuerdo	2	2%
3 a veces	3	3%
4 de acuerdo	40	38%
5 total acuerdo	60	57%
Total	105	100%

Figura 3.11.: Contribución académica



Autora: M. Merchán.

La mayoría de semillas admiten que las enseñanzas impartidas han contribuido a su formación.

d) ¿Obtuvo motivación tanto para su vida desarrollo profesional como personal?

Tabla: 3.12: Motivación del Programa Semillero.

	Frecuencia	Porcentaje
1 total desacuerdo	2	2%
2 desacuerdo	4	4%
3 a veces	17	16%
4 de acuerdo	29	28%
5 total acuerdo	53	50%
Total	105	100%

Figura 3.12.: Motivación del Programa Semillero.



Autora: M. Merchán.

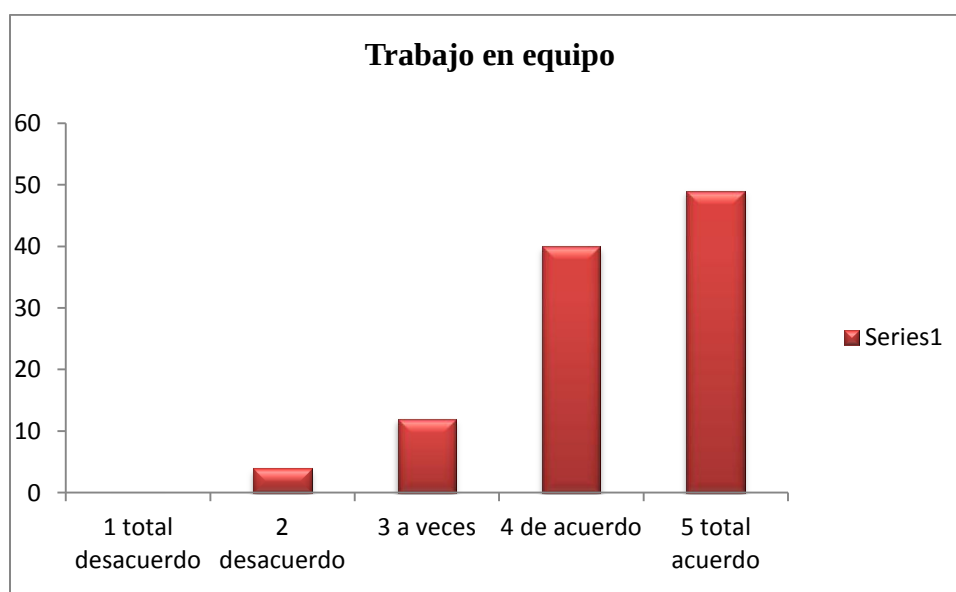
Existe un mayor número de personas que concuerdan con este aspecto, pero existe un mínimo de personas que concuerdan en lo contrario.

e) ¿En su área de práctica, se fomentó el trabajo de equipo?

Tabla: 3.13: Trabajo en equipo.

	Frecuencia	Porcentaje
1 total desacuerdo	0	0%
2 desacuerdo	4	4%
3 a veces	12	11%
4 de acuerdo	40	38%
5 total acuerdo	49	47%
Total	105	100%

Figura 3.13: Trabajo en equipo.



Autora: M. Merchán.

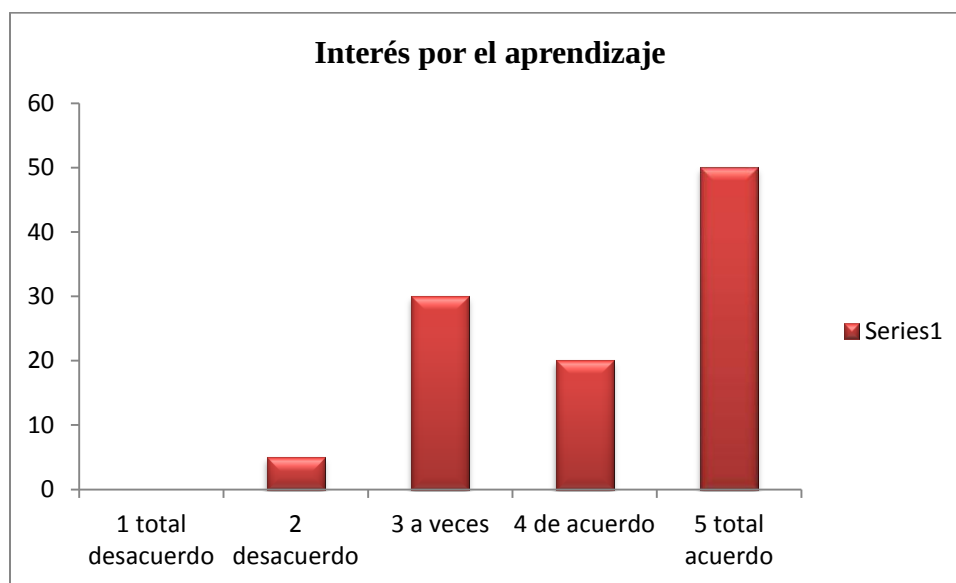
La mayor parte coincide con el trabajo en equipo que se obtiene en planta frente a un número muy pequeño que no opina lo mismo.

f) ¿Su jefe mostró interés por su aprendizaje?

Tabla 3.14: Interés por el aprendizaje.

	Frecuencia	Porcentaje
1 total desacuerdo	0	0%
2 desacuerdo	5	5%
3 a veces	30	29%
4 de acuerdo	20	19%
5 total acuerdo	50	48%
Total	105	100%

Figura 3.14: Interés por el aprendizaje.



Autora: M. Merchán.

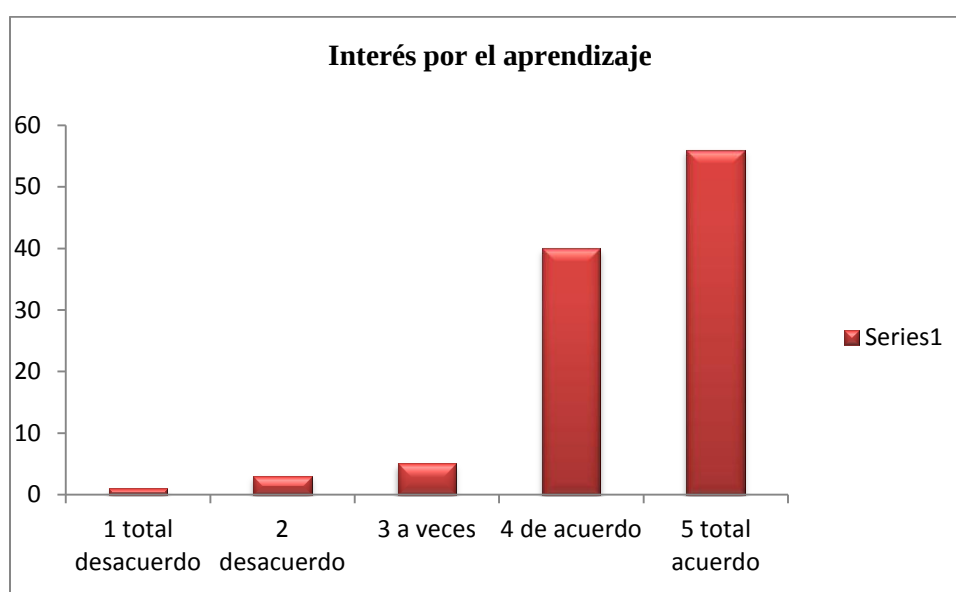
El aprendizaje es un factor de mucha importancia, a ayuda al aprendizaje de la semilla. Con respecto a este factor es alto.

g) ¿Su área de trabajo fue óptima?

Tabla 3.15.: Área de trabajo.

	Frecuencia	Porcentaje
1 total desacuerdo	1	1%
2 desacuerdo	3	3%
3 a veces	5	5%
4 de acuerdo	40	38%
5 total acuerdo	56	53%
Total	105	100%

Figura 3.15.: Área de trabajo.



Autora: M. Merchán.

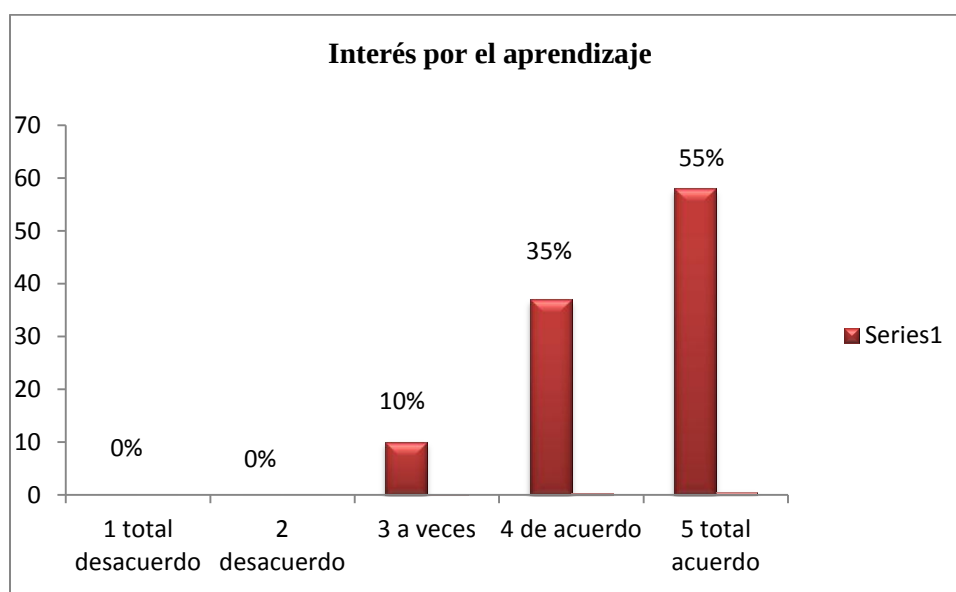
Esta pregunta hace referencia al espacio físico y los recursos con el que cuenta una persona para desempeñar su trabajo, pues muchos coinciden que tuvieron un área óptima para el desempeño de sus tareas.

h) ¿Siente Orgullo del trabajo que realizó?

Tabla 3.16: Trabajo realizado.

	Frecuencia	Porcentaje
1 total desacuerdo	0	0%
2 desacuerdo	0	0%
3 a veces	10	10%
4 de acuerdo	37	35%
5 total acuerdo	58	55%
Total	105	100%

Figura3.16.: Trabajo realizado.



Autora: M. Merchán.

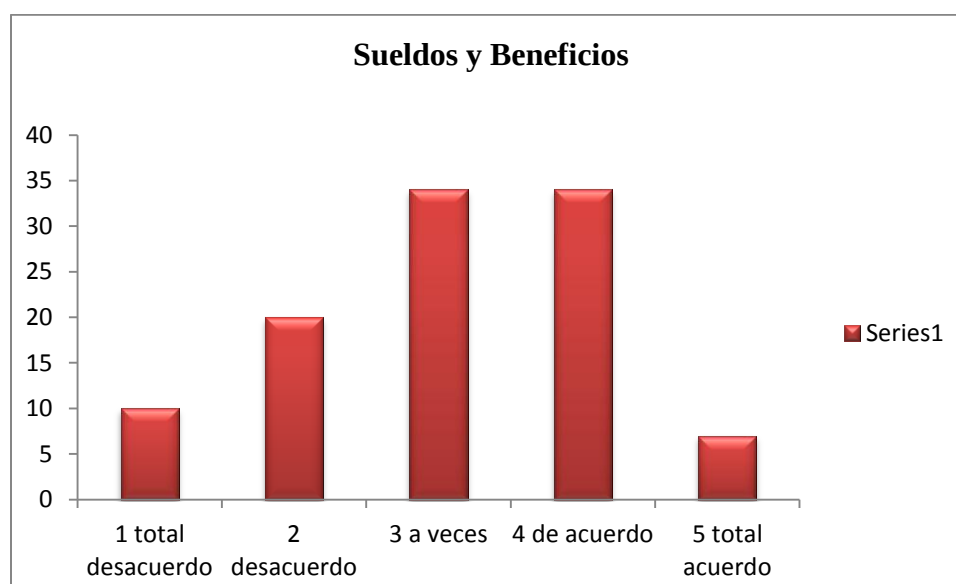
La minoría de encuestas afirma no haber tenido una satisfacción con su trabajo realizado, sin embargo, la gran mayoría discrepa con esta pregunta. Sienten orgullos de sus actividades realizadas.

i) ¿Obtuvo satisfacción con los sueldos y beneficios empresariales?

Tabla 3.17: Sueldos y benéficos.

	Frecuencia	Porcentaje
1 total desacuerdo	10	10%
2 desacuerdo	20	19%
3 a veces	34	32%
4 de acuerdo	34	32%
5 total acuerdo	7	7%
Total	105	100%

Figura 3.17: Sueldos y benéficos.



Autora: M. Merchán.

Con respecto a este punto medianamente coinciden estar de acuerdos con la remuneración y benéficos que brinda la empresa.

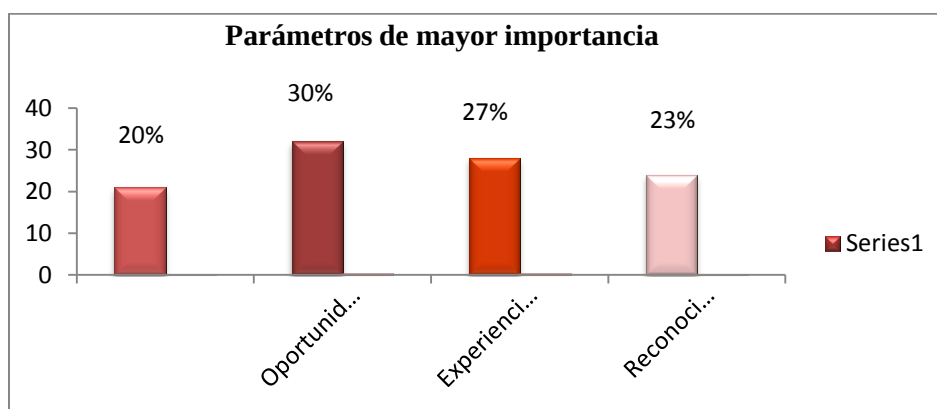
Pregunta 4.- ¿Cuál de los siguientes parámetros son de mayor importancia para usted. Evalúelos del 1 al 4, siendo 1 de mayor importancia?

- Remuneración ☐
- Oportunidad de realizar pasantías ☐
- Experiencia adquirida ☐
- Reconocimiento empresarial ☐

Tabla 3.18.: Parámetros de mayor importancia para una semilla

	Frecuencia	Porcentaje
Remuneración	21	20%
Oportunidad de hacer pasantías	32	30%
Experiencia adquirida	28	27%
Reconocimiento empresarial	24	23%
Total	105	100%

Figura 3.18.: Parámetros de mayor importancia para una semilla.



Autora: M. Merchán.

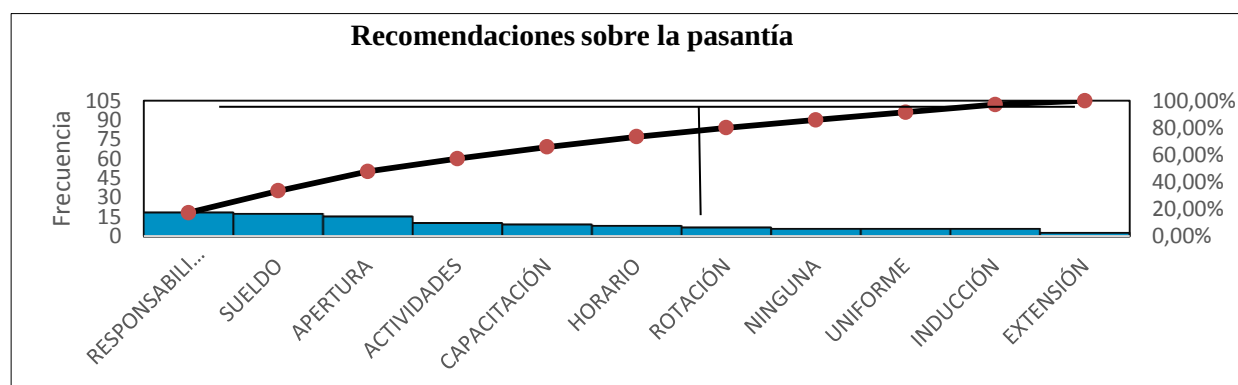
La representación indica que los parámetros de mayor importación se encuentran en un porcentaje similar, sin embargo la oportunidad de realizar pasantías 30% es mayor.

Pregunta 5. ¿Cuáles son las recomendaciones que haría usted para mejorar el programa semillero?

Tabla 3.19: Recomendaciones hacia los tutores.

Palabra clave	Recomendaciones	Frecuencia	%	% Acumulado
Responsabilidades	Más responsabilidad, seguimiento y desarrollo de las actividades	18	17,14%	17,14%
Sueldo	Sueldo y pago de utilidades	17	16.19%	33.33%
Apertura	Mayor apertura por parte de los jefes	15	14.29%	47.62%
Actividades	Actividades relacionadas con el área de estudio y la práctica	10	9.52%	57.14%
Capacitación	Capacitar e involucrar en los proceso de mejora	9	8.57%	65.71%
Horario	Respetar el horario de 6 horas de trabajo	8	7.62%	73.33%
Rotación	Rotar en las áreas pertinentes de la carrera	7	6.67%	80.00%
Ninguna	Ninguna	6	5.71%	85.71%
Uniforme	Implementación del uniforme	6	5.71%	91.43%
Inducción	Adecuado proceso de inducción	6	5.71%	97.14%
Extensión	Extensión del programa semillero	3	2.86%	100.00%
Total		105	100%	

Figura 3.19: Recomendaciones hacia los tutores.



Autora: M. Merchán.

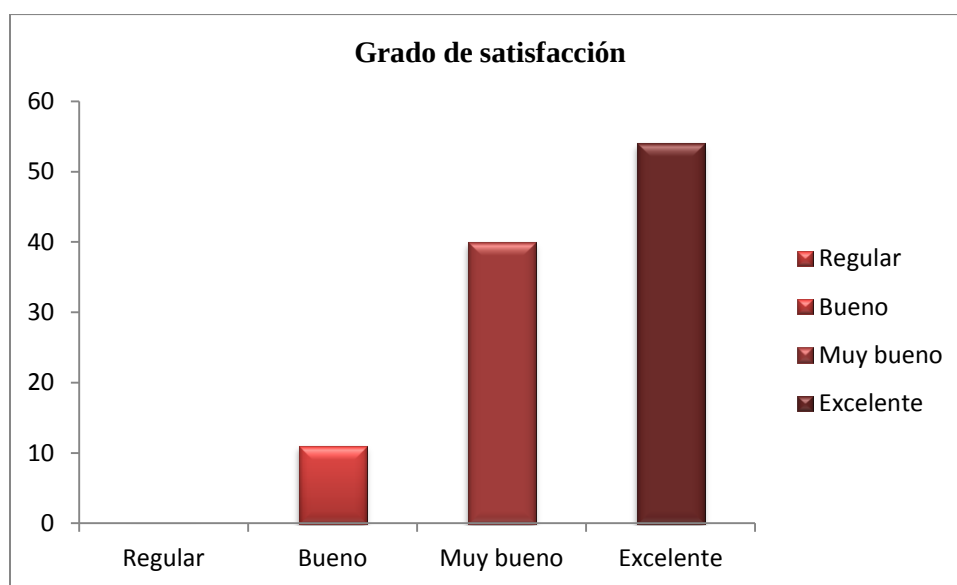
Entre una de las mayores recomendaciones se puede encontrar es la asignación de mayor responsabilidades hacia las tareas impartidas, el sueldo también se puede observar como un factor a considerar. Una rotación entre los diferentes departamentos y a las áreas pertinentes de estudio se considera que pudiera ayudar a su conocimiento y desarrollo profesional.

Pregunta 6. ¿Cómo mide su grado de satisfacción al haber sido usted semilla?

Tabla 3.20.: Grado de satisfacción del Programa Semillero.

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Regular	0	0%
Bueno	11	10%
Muy bueno	40	38%
Excelente	54	51%
Total	105	100%

Figura 3.20.: Grado de satisfacción del Programa Semillero.



Autora: M. Merchán.

Excelente es el puntaje que mejor resalta en esta pregunta con un total de 51%, Muy bueno es el puntaje que sigue 37%. Se puede considerar que la mayoría de personas que fueron semillas sienten una satisfacción positiva hacia el Programa Semillero.

3.5.2. Grupo Focal.

(Kitzinger 1995), Un grupo focal ocupa un lugar destacado dentro del conjunto de las técnicas investigativas, se trata de una técnica que propicia la exploración de un tema a partir de la interacción entre los participantes, es particularmente útil para explorar los conocimientos, las prácticas y opiniones de la gente.

Ana Kornblit, 2007, Metodologías Cualitativa en Ciencias Sociales, 2da Edición, Buenos Aires, Biblos.

“Fortalezas y Debilidades del programa semillero en la empresa Continental Tire Andina S.A

❖ Facilitadora: Maritza Merchán Serrano.

❖ Público:

- El público con el que se va a participar son profesionales y estudiantes de diversas carreras que trabajan y trabajaron en la empresa.
- Las edades promedio de los participantes son entre 21 y 29 años de edad.
- Son 7 participantes de los cuales son: 4 mujeres y 3 hombres.

❖ Objetivos:

Específico

- Conocer las fortalezas y debilidades del programa semillero en Continental Tire Andina S.A.

Generales:

- Acordar los beneficios que conlleva el programa semillero.
- Percibir las debilidades del mismo programa.
- Conocer el grado de satisfacción del mismo.
- Conocer el grado de crecimiento de las semillas que lograron permanecer en la empresa.

El presente documento está dirigido al informe de un trabajo con un grupo focal que está compuesto por personas que forman y formaron parte de la compañía. Está enfocado a determinar los beneficios que conlleva el programa semillero, como también a describir las principales problemáticas y percepciones de los ex semillas y semillas actuales.

Continental Tire Andina S.A., cuenta con un proyecto, que se encuentra aproximadamente 14 años en la empresa, esta denominada como el *programa semillero*. Este conlleva a una serie de beneficios para los estudiantes de los últimos ciclos o egresados que deseen hacer carrera y tener experiencia en su ámbito de estudio.

Como una introducción, la discusión se originó por la finalización de algunas semillas que están por terminar su contrato.

¿Qué opinan del Programa Semillero?

Es una muy buena oportunidad, sin embargo, este contiene falencias como la falta de crecimiento profesional que existen en algunos puestos, no en todos pero estos generalmente están en el área de asistencias donde que los jefes son los gerentes. Creen que existen muchas más oportunidades en la parte de Manufactura ya que constantemente existen reestructuraciones ya sea por mejora de producción, implementación de proyectos constantes en fin.

¿Cuáles son las falencias que encuentran en este proyecto?

Existen muchas, igualmente estas falencias no se consideran en todas las áreas. Hay semillas que se encuentran sobrecargadas de trabajo, como también, existen áreas donde no siempre están enfocadas al área de la carrera, es decir, son funciones que básicamente cualquier persona pudiera realizar.

¿Porque no todas las semillas cumplen 6 horas diarias como estipula el contrato? estas son normas que igualmente algunos departamentos no cumplen, nuevamente nos estamos refiriendo a la parte administrativa.

Creen también que cada vez hay más vacantes para ser semilla, porque les resulta mucho más económico para la empresa, que al contratar personal fijo.

Constantemente existen cambios en la parte que hace referencia en manufactura, por ende, siempre va a ver más oportunidad de crecer, pero todavía sigue existiendo la falta de liderazgo en algunos proyectos, es decir, algunos jefes no permiten que los proyectos se ejecuten, existen otros a los que tampoco se les da el debido seguimiento.

Otro de los aspectos que no les pareció es el tema del pago de utilidades.-¿ Porque ellos no pueden percibirlos si están laborando para Continental? , igual cumplen más funciones como las personas que trabajan en un contrato fijo.

¿Cuáles consideran que son los aspectos positivos del programa semillero?

Sin duda alguna es la oportunidad de que la empresa abre sus puertas a los estudiantes que no tienen experiencia para poder formar una carrera profesional, es decir, obtener experiencia.

Los benéficos también son buenos, como es el uso de transporte, la alimentación y el servicio médico. Para la mayoría es de mucha utilidad porque es de carácter obligatorio realizar las pasantías que exigen las carreras afines, el ser semilla en Continental es válido para las universidades.

La flexibilidad de que tiene la empresa para adaptarse al horario de clases de los estudiantes. Como también la oportunidad de realizar proyectos ya que estos se fortalecen los conocimientos. Algunas de los estudiantes han podido realizar su tema de tesis.

¿Cuáles son algunas recomendaciones que harían a sus respectivos tutores?

Algunos jefes requieren personal que trabajen 8 horas diarias, no les agradan mucho la idea de que tengan que estudiar, a su vez, prefieren personas egresadas por el tema de los horarios, ya que consideran que este es un inconveniente. Prefieren personas de otras universidades que no tienen bases sólidas como lo tienen otras.

¿Cómo pueden describir su pasantía de semillero en la empresa?

Interesante, llegaron a la conclusión de que al ser Semilla en Continental Tire Andina S.A., es una etapa muy agradable, por varias razones como es la adquisición de

conocimientos, al ver como realmente es la vida laboral, sea como sea se puede percibir una remuneración al realizar las pasantías, no todas las empresas brindan este beneficio.

Otro de los aspectos importantes que consideraron para su formación es el buen ambiente laboral que existe, es una empresa, además está conformado por gente joven

Al ser una de las empresas más importantes de Cuenca, ayuda a tener peso en la carpeta, es más fácil poder encontrar nuevas fuentes de trabajo cuando se presenta una recomendación de la empresa.

Conclusiones del grupo focal.

Este grupo focal fue beneficioso, porque se tuvo la oportunidad de debatir varios aspectos, el público participativo estaba conformado por las partes administrativas y las partes de planta, como también, por personas que fueron semillas, que siguen siendo semillas, y que fueron semillas.

Sin embargo, se obtuvieron buenos resultados, llegando a la conclusión de ser un proyecto beneficioso por las siguientes razones:

- a) Se obtiene experiencia por un año.
- b) Remuneración más beneficios de ley y de empresa.
- c) Oportunidad de realizar su tesis de grado.
- d) El programa semillero sirve como pasantías que exige la universidad.
- e) Un muy buen ambiente laboral.
- f) Oportunidad de ocupar las posibles y futuras vacantes.
- g) La empresa cuenta con un renombre para buscar oportunidades en otras empresas.

También se pudo llegar a las partes que los participantes lo consideran como negativo:

- a) No se les paga las utilidades.
- b) No en todas las áreas se respeta el horario de trabajo (6 horas).
- c) Algunas actividades parecen ser muy simples (descripción de actividades).
- d) Algunas personas se encuentran recomendadas por conocidos.
- e) Para algunos la remuneración es baja.

- f) No siempre el puesto de un semilla se vuelve un cargo fijo.
- g) Personas que solicitan semillas prefieren la disponibilidad de tiempo que conocimientos.

3.6. Importancia del Programa Semillero.

El programa semillero ha sido de gran importancia tanto para la empresa como para los estudiantes, se demuestra importante por los 14 años de procedencia que tiene el mismo, sin lugar a duda, es un compromiso que tiene la empresa con la responsabilidad social dirigido a la educación.

El reconocimiento empresarial, también es uno de los aspectos a medir, Cuenca es una de las ciudades, en donde posee 20 de las 110 empresas más importantes del país.

Según la revista líderes (2013) Continental Tire Andina S.A. Aparece como una de las empresas más respetadas del Ecuador en el año 2013, obteniendo reconocimientos importantes en las categorías de: Inclusión Social y Diversidad, Gobierno Corporativo y Gestión del Talento Humano, en la última categoría, hace referencia a la importancia del programa semillero, ya que es considerada como un programa que impulsa al desarrollo y a la selección del personal porque se obtienen convenios con las diversos centros educativos , como la universidad de Cuenca, del Azuay, Católica y Politécnica, en donde se requiere buscar personas en diversas carreras como: Ing. Mecánica, Electrónica, Eléctrica, Industrial, Producción y Operaciones, Química, Comercial, Sistemas, Contabilidad, Psicología Organizacional, Derecho, Comunicación Social, Negocios Internacionales entre otras.

Aproximadamente un valor de semillas que se requieren al año es de 25 estudiantes, enfocados en las carreras ya antes mencionadas en las que se encontraran a cargo de proyectos, personal, maquinaria en donde pueden demostrar sus capacidades.

Hoy en día el 43 % de las personas que están en Continental, son personas que fueron semillas, actualmente se encuentran en diversos cargos como: gerentes, jefes, coordinadores, analistas, programadores, asistentes, demostrando ser un apoyo para los diferentes departamentos en los que se encuentra.

Es importante seguir con el este proyecto por los diversos beneficios que presenta es una oportunidad que se puede aprovechar, no todos los estudiantes pueden salir favorecidos debido al perfil que se solicita, sin embargo, la verdadera esencia del mismo es el aprendizaje.

Comercio, 2013, Revista Líderes, Las más Respetadas del Ecuador 2013.

3.7. Distribución de las semillas por:

- Edad
- Sexo
- Universidad de procedencia
- Gerencia
- Estado actual

La información que se detalla a continuación se obtuvo del sistema de la empresa desde el año 2007, en la que se detalla el listado de los semillas que laboraron en Continental, sin embargo, existe una deficiencia de información, por lo que en algunos casos se procedió a revisar las carpetas respectivas.



Nómina de Semillas de Contiental Tire Andina S.A. 2007-2014

N°	Nombres/Apellidos	Edad	Género	Universidad	Carrera	fecha entrada	fecha	Gerencia	Estado Actual
1	Alvarez Alvarez Angélica María	22	F	UDA	Ing. Contabilidad	26-jul-11	08/10/2014	Gerencia de Finanzas	Continua
2	Álvarez Gutierrez María Gabriela	23	F	Estatat	Comunicación Social	20-jun-13	19-jun-14	Gerencia de RRHH	No se contrata
3	Bustamente Pesántez Freddy Gonzalo	26	M	UDA	Ing. Industrial/ IPO	20-jun-13	08-oct-14	Gerencia de Manufactura	No se contrata
4	Cabrera Orellana Wilson Gustavo	23	M	Católica	Ing. Industrial/ IPO	20-ene-14	08/10/2014	Gerencia de Manufactura	Continua
5	Campoverde Quito Cristhian Patricio	23	M	UPS	Ing. Mecánica	04-feb-14	08-oct-14	Gerencia de Manufactura	Continua
6	Chamba Román Miguel Ángel	24	M	UPS	Ing. Mecánica	13-ene-14	12-ene-15	Gerencia de Manufactura	Continua
7	Coro Rocano Luis Vicente	25	M	UPS	Ing. Contabilidad	23-dic-13	22-dic-14	Gerencia de RRHH	No se contrata
8	Cotapo Rivera José Leonardo	28	M	Católica	Ing. Industrial/ IPO	24-mar-14	01/07/2014	Gerencia de Manufactura	Se contrata
9	Dier Calderón Jorge Roberto	27	M	Estatat	Ing. Industrial/ IPO	05/11/2013	31-jun-14	Gerencia de Manufactura	Continua
10	Enríquez Arias Gabriela Fernanda	23	M	UDA	Ing. Contabilidad	05-mar-14	08/10/2014	Gerencia de RRHH	Continua
11	Escandón Guachichulca Fanny Marcela	22	M	UPS	Ing. Contabilidad	14-nov-13	08/10/2014	Gerencia de Compras	Continua
12	Espinosa Iglesias Anita Marcela	25	F	Estatat	Ing. Industrial/ IPO	14-nov-14	31-mar-14	Gerencia de Manufactura	Se contrata
13	Fabara Carrión Mauricio David	23	M	UDA	Ing. Industrial/ IPO	23-abr-13	22-abr-14	Gerencia de Manufactura	No se contrata
14	Flores Chicay Iván Patricio	22	M	UPS	Ing. Industrial/ IPO	08/04/2013	07/04/2014	Gerencia de Manufactura	No se contrata
15	García Ríos María Belén	21	F	UDA	Ing. Industrial/ IPO	13-ene-14	08/10/2014	Gerencia de Manufactura	Continua
16	Garzón Vargas Daniela Estefanía	22	F	UDA	Ing. Contabilidad	27-may-13	26-may-14	Gerencia de Finanzas	No se contrata
17	Jaramillo Ruiz Paula Vanessa	21	F	UDA	Ing. Contabilidad	05-jun-13	04-jun-14	Gerencia de Compras	No se contrata
18	Jimbo Ullauri Pablo Esteban	22	M	UDA	Estudios Internacionales	23-ene-14	08/10/2014	Gerencia de Compras	Continua
19	López Fajardo Kenia Yajaira	22	F	UDA	Ing. Mecánica. Ind	26-sep-13	25-sep-14	Gerencia de Manufactura	No se contrata
20	Mogrovejo Pintado Tamara Cristina	21	F	UDA	Ing. Contabilidad	14-mar-13	13-mar-14	Gerencia de RRHH	Se contrata
21	Molina León Jonny Baltazar	24	M	UDA	Ing. Eléctrica	24-feb-14	08/10/2014	Gerencia de Manufactura	Continua
22	Molina Villalta Carlos Eduardo	23	M	UDA	Ing. Industrial/ IPO	10-mar-14	08/10/2014	Gerencia de Manufactura	Continua
23	Montalvo Andrade Rafael Guillermo	23	M	UDA	Ing. Industrial/ IPO	15-may-13	14-may-14	Gerencia de Manufactura	No se contrata
24	Mora Carreño María Eugenia	23	F	UDA	Derecho	19-sep-13	18-sep-14	Gerencia de Finanzas	No se contrata
25	Parra Feijó Elisabeth Esperanza	24	F	UDA	Ing. Contabilidad	01-Oct-13	30-sep-14	Gerencia de Finanzas	No se contrata
26	Parra Lupercio Mayra Alexandra	24	F	UDA	Administración de empresas	21-jun-14	09-may-15	Gerencia de Compras	Renuncia
27	Quezada Ortega Nelson Alejandro	24	M	UDA	Ing. Industrial/ IPO	24-mar-14	08/10/2014	Gerencia de Manufactura	Continua
28	Quito Zambrano María Cristina	21	F	UDA	Ing. Contabilidad	10-ene-14	08/10/2014	Gerencia de Compras	Continua
29	Romero Rivera Luis Xavier	24	M	UDA	Ing. Industrial/ IPO	07-may-13	06-may-14	Gerencia de Manufactura	No se contrata
30	Terán Rivera María Soledad	23	F	UDA	Ps. Organizacional	09-sep-13	08/10/2014	Gerencia de RRHH	Continua
31	Vasquez Valdivieso Paúl Andrés	24	M	UDA	Ing. Contabilidad	27-may-13	26-may-14	Gerencia de Finanzas	Se contrata
32	Agreda Regalada Dayanna Beatriz	22	F	UDA	Comunicación Social	25-jun-12	24-jun-13	Gerencia de RRHH	No se contrata
33	Albarracín Mogrovejo Diego Xavier	25	M	UDA	Ing. Industrial/ IPO	01-sep-08	31-sep-09	Gerencia de Manufactura	Se contrata
34	Jervez Ramírez Iván Roberto	22	F	UDA	Ing. Industrial/ IPO	22-abr-13	21-abr-14	Gerencia de Manufactura	No se contrata
35	Alvarez Astudillo Carlos Daniel	22	M	UDA	Ing. Industrial/ IPO	20-may-13	10-dic-14	Gerencia de RRHH	Renuncia
37	Álvarez Corrales Diego Fernado	24	M	Estatat	Administración de empresas	11/2/08	10/2/09	Gerencia de Manufactura	No se contrata
38	Alvarez Máquez Juan Fernando	21	M	UDA	Ing. Contabilidad	19/3/09	30/4/09	Gerencia de Finanzas	No se contrata
39	Arévalo Durazo Pedro Alejandro	22	M	UDA	Ing. Industrial/ IPO	04/04/2012	04/03/2013	Gerencia de Manufactura	Se contrata
40	Arevalo Orellana Luis Miguel	22	M	UDA	Ing. Industrial/ IPO	23-ago-12	22/08/2013	Gerencia de Manufactura	Se contrata

41	Arias Capón Edgar Benito	24	M	UPS	Ing. Mecánica	30-sep-11	31-sep-12	Gerencia de Manufactura	Se contrata
42	Arias Loyola Janeth Estefanía	23	F	Estatat	Ing. Comercial	02/05/2012	01-may-13	Gerencia de RRHH	No se contrata
43	Arias Ordoñez Fabian Patricio	24	M	Estatat	Ing. Industrial / IPO	24/9/08	15/9/09	Gerencia de Manufactura	Se contrata
44	Arichabala Pacheco Germana Elizabeth	24	F	UDA	Comunicación Social	30-jun-11	29-jun-12	Gerencia de RRHH	No se contrata
45	Arteaga Delgado Andrea Estefanía	21	F	UDA	Ing.Comercial	21-abr-11	21-ago-13	Gerencia de Finanzas	Se contrata
46	Aucapiña Maza Miguel Xavier	24	M	Estatat	Ing. Industrial / IPO	14/7/08	14/5/09	Gerencia de Manufactura	Se contrata
47	Baculina Crespo Max Isabel	21	M	Estatat	Ing. Industrial / IPO	22-feb-12	13-mar-12	Gerencia de Manufactura	Renuncia
48	Becerra Orellana Pablo Francisco	23	M	UPS	Ing. Mecánica	8/12/08	7/12/09	Gerencia de Manufactura	Se contrata
49	Beltrán Vazquez Caroly Alexandra	22	F	UDA	Estudios Internacionales y Ad	04-feb-08	15-nov-08	Gerencia de Compras	Se contrata
50	Bermeo Contreras Viviana Priscila	23	F	UDA	Negocios Internacionales	05-jun-13	01-abr-14	Gerencia de Compras	Renuncia
51	Bermeo Culcay Marcelo Adrián	21	M	uda	Ing. Industrial / IPO	27/2/08	26/2/09	Gerencia de Manufactura	Se contrata
52	Bernal Quiroga Diego Israel	23	M	UPS	Ing. Mecánica Automotriz	14-dic-09	13-dic-10	Gerencia de Manufactura	Se contrata
53	Bonilla Tello Andre Paola	21	F	UDA	Ps. Organizacional	20-dic-09	19-dic-10	Gerencia de RRHH	Se contrata
54	Briones Orellana David Santiago	22	M	UDA	Ing. Industrial / IPO	24-jun-13	24/05/2013	Gerencia de Manufactura	Renuncia
55	Bueno Guerrero Johanna Catalina	22	F	UDA	Ing. Comercial	08-jul-07	09-jul-08	Gerencia de compras	Se contrata
56	Bustamente Noboa Lesly Priscila	22	F	UDA	Negocios Internacionales	18/5/09	17/5/10	Gerencia de Compras	Renuncia
58	Cabrera Molina Carlos Luis	21	M	Estatat	Ing. Industrial / IPO	9/3/11	8/3/12	Gerencia de Compras	No se contrata
60	Calle Celi José Fernando	22	M	UDA	Ing. Comercial	1/3/10	28/2/11	Gerencia de Compras	Se contrata
61	Calle Gonzales Hernán Patricio	22	M	UDA	Ing. Industrial / IPO	28-may-09	27-may-10	Gerencia de Manufactura	Se contrata
62	Calle Gonzales María Verónica	20	F	UDA	Ing. Contabilidad	08-may-12	05-mar-13	Gerencia de Finanzas	Se contrata
63	Calle Maura Jonathan Xavier	23	M	Católica	Ing. Industrial / IPO	22-feb-12	21-feb-13	Gerencia de Manufactura	No se contrata
64	Calle Pérez María José	21	F	UDA	Ing. Contabilidad	8/12/08	22/5/09	Gerencia de RRHH	Renuncia
66	Calle Rojas Marco Antonio	25	M	Politécnico	Ing. Mecánica	28-feb-11	27-feb-12	Gerencia de Manufactura	Se contrata
67	Campoverde Inga David Gerardo	23	M	UDA	Ing. Sistemas	12/11/2012	11/11/2013	Gerencia de Finanzas	No se contrata
68	Cardoso Vélez María Paz	23	F	UDA	Negocios Internacionales	26/1/10	9/2/10	Gerencia de Compras	No se contrata
69	Castillo Palomeque Tatiana Paola	21	M	UDA	Ps. Organizacional	20-mar-11	31-mar-11	Gerencia de RRHH	Renuncia
70	Castro Salgado Diana Carolina	23	F	UDA	Estudios Internacionales	01-mar-12	01-ago-12	Gerencia de Compras	Renuncia
73	Cordero Jerves María Melissa	22	F	UDA	Estudios Internacionales	09-dic-11	13-jul-12	Gerencia de Compras	Renuncia
74	Córdova Valverde Andrés Esteban	26	M	UPS	Mecánica Industrial	27-jul-07	26-jul-08	Gerencia de Manufactura	Se contrata
75	Coronel Montero María Caridad	21	M	Panameric	Administración de empresas	01-ago-11	31-may-12	Gerencia de Finanzas	Se contrata
77	Criollo Cumbe Adrián Vicente	25	M	Politécnico	Ing. Mecánica	22-ago-10	31-may-11	Gerencia de Manufactura	Se contrata
78	Delgado Pérez Jessica Marisol	24	F	Estatat	Ing. Química	10-ene-12	30-abr-12	Gerencia de Manufactura	Se contrata
79	Díaz Peralta Carlos Xavier	23	M	Estatat	Ing. Industrial / IPO	19-AGO-13	27-ago-14	Gerencia de Manufactura	Renuncia
80	Donoso Arízaga María Cristina	25	F	UDA	Ing. Administración de Empres	28/4/09	27/4/10	Gerencia de Compras	se contrata
82	Espinosa Vintimillas Estefanía Marina	22	F	UDA	Ing. Industrial / IPO	07-abr-11	06-abr-12	Gerencia de Manufactura	No se contrata
83	Feican Bravo Andrea Karina	22	F	Estatat	Ing. Sistemas	1415-647	12/4/11	Gerencia de Manufactura	Se contrata
84	Freire Ordoñez José Joaquín	22	M	UPS	Ing. Industrial / IPO	28/01/2013	01/06/2000	Gerencia de Manufactura	No se contrata
85	García Flores María Gabriela	21	F	UDA	Ing. Industrial / IPO	7/4/11	6/4/12	Gerencia de Manufactura	No se contrata
86	Gonzales Avila Alicia Natalia	22	F	UDA	Comunicación Social	30-may-10	01/06/2000	Gerencia de RRHH	Se contrata
87	Gonzales Gallegos Geovanny José	21	M	Católica	Ing. Química	29/6/09	28/6/10	Gerencia de Manufactura	No se contrata
88	Gordillo Gordillo Mario René	30	M	UDA	Ing. Industrial / IPO	19/5/08	18/5/09	Gerencia de Manufactura	Se contrata
89	Guambaña Velecela Lorena Maritza	22	F	UDA		01-jun-09	21-mar-10	Gerencia de Finanzas	Se contrata
90	Guartatanga Rodriguez Pedro Daniel	22	M	UDA	Ing. Industrial / IPO	23-abr-12	01-jun-12	Gerencia de Manufactura	Renuncia
92	Guillén Domínguez María Alicia	24	F	UDA	Ing. Contabilidad y Auditoria	28-nov-11	27-nov-12	Gerencia de RRHH	Se contrata
93	Guillen Palomeque Andrea Susana	24	F	UDA	Ing. Industrial / IPO	17/6/08	16/6/09	Gerencia de Manufactura	Se contrata
94	Guzhnay Lucero William Xavier	24	M	UPS	Ing. Mecanica Industrial	02-feb-09	01-feb-10	Gerencia de Manufactura	Se contrata
95	Eras Bermeo Pedor Oswaldo	22	M	UDA	Ing. Industrial / IPO	27/5/09	26/5/10	Gerencia de Manufactura	No se contrata
96	Idrovo Toledo David Alejandro	22	M	UDA	Ing. Industrial / IPO	28-mar-11	27-mar-12	Gerencia de Manufactura	No se contrata
97	Idrovo Urglés Diego Fabián	23	M	UPS	Ing. Mecánica	13/02/2013	12/02/2014	Gerencia de Manufactura	No se contrata
98	Jara García Erica Belén	22	F	UDA	Negocios Internacionales	27-jul-12	10-ene-13	Gerencia de Compras	Se contrata
99	Jara Villacreses Sheila Nicole	22	F	UDA	Ps. Organizacional	3/9/09	31/12/09	Gerencia de RRHH	Se contrata
100	Jaramillo Aguirre Pedro Andrés	24	M	UDA	Ing. Industrial / IPO	13-jun-12	18-may-13	Gerencia de Manufactura	Se contrata

102	Jimbo Amaya Juan Gabriel	24	M	Católica	Ing. Sistemas	24-sep-12	23-sep-13	Gerencia de Manufactura	No se contrata
103	Labanda Mogrovejo Armando Manuel	33	M	Católica	Ing. Industrial / IPO	21-mar-11	29-feb-12	Gerencia de Manufactura	Se contrata
104	León Córdova Elsa Beatriz	22	F	UDA	Ing. Industrial / IPO	13-jul-07	14-jul-08	Gerencia de Manufactura	Se contrata
105	León Córdova Pedro Andrés	21	M	UDA	Ing. Industrial / IPO	01-sep-11	31-ago-12	Gerencia de Manufactura	Se contrata
107	León Tenesaca Johanna Elisabet	25	F	UDA	Ing. Industrial / IPO	21-mar-11	20-mar-12	Gerencia de Manufactura	No se contrata
108	Limaico Jara Adrián Enríque	26	M	UDA	Ing. Industrial / IPO	27/5/08	26/5/09	Gerencia de Manufactura	No se contrata
109	Lituma Chiriboga Marco Geordano	22	M	UPS	Mecánica Industrial	24-nov-10	23-nov-11	Gerencia de Manufactura	Se contrata
110	Lituma Sarmiento Carol Patricia	23	F	UDA	Ing. Industrial / IPO	18/8/08	17/8/09	Gerencia de RRHH	Se contrata
112	Loaiza Vladiviezo Yanina Mirasol	24	F	UDA	Ing. Industrial / IPO	19/3/10	7/10/10	Gerencia de Manufactura	Se contrata
113	López Fajardo Luis Vicente	23	M	UPS	Ing. Mecánica	01/10/2012	31-sep-12	Gerencia de Manufactura	No se contrata
115	Luna Morocho Patricio Miguel	24	M	Politécnico	Ing. Mecánica	11-nov-11	10-nov-12	Gerencia de Manufactura	No se contrata
116	Machado Solís Diego Ferndio	24	M	Estatad	Ing. Industrial / IPO	28-ene-10	27-ene-11	Gerencia de Manufactura	Se contrata
117	Maldonado Matute Juan Manuel	25	M	UDA	IPO /Ing. Comercial	feb-08	feb-09	Gerencia de Manufactura	Se contrata
118	Marín Once Barinia Alexandra	23	F	UDA	Ing. Comercial	01-jul-07	29-jun-08	Gerencia de RRHH	Se contrata
119	Marín Ullauri Iván Patricio	24	M	Católica	Ing. Industrial / IPO	29/11/10	28/11/11	Gerencia de Manufactura	No se contrata
120	Matovelle Bustos Daniel Lorena	21	F	UDA	Ing. Comercial	08-jun-11	07-jun-12	Gerencia de RRHH	No se contrata
122	Merchán Serrano Maritza Liliana	22	F	UDA	Ps. Organizacional	31-jul-12	16-abr-13	Gerencia de RRHH	Se contrata
124	Montalvo Tello Carlos Andrés	21	M	Estatad		14/5/09	8/9/09	Semilla de Presidencia	No se contrata
125	Montero Vega Catalina Paola	22	F	UDA	Ps. Organizacional	01-mar-07	28-mar-08	Gerencia de RRHH	Se contrata
127	Morocho Molina Geovanny Mauricio	22	M	UDA	Ing. Contabilidad	08-abr-13	22-may-13	Gerencia de Finanzas	Renuncia
128	Moscoso Jaramillo María Angélica	23	F	UDA	Estudios Internacionales	24-nov-08	09-feb-09	Gerencia de Compras	Se contrata
129	Moscoso Jarrín María Soledad	22	f	Uda	Estudios Internacionales	01/01/2000	01/03/2000	Gerencia de Compras	Renuncia
130	Moscoso Vivar Paul Sebastián	23	M	UDA	Ing. Industrial / IPO	02/05/2012	01-may-13	Gerencia de Manufactura	Se contrata
131	Muñoz Torres María Paz	22	F	Pacífico	Estudios Internacionales	06/11/2012	08-may-13	Gerencia de Compras	Renuncia
132	Narváez Buestán Frdddy Eduardo	22	M	Católica	Ing. Química	13-jul-07	14-jul-08	Gerencia de Manufactura	Se contrata
133	Negrete Martínez César Antonio	23	M	Católica	Ing. Química	02-abr-12	30-abr-12	Gerencia de Manufactura	Se contrata
134	Noguera Jaramillo Johanna Alexandra	22	F	UDA	Ing. Comerical y Contable	11/2/09	10/2/10	Gerencia de RRHH	Se contrata
135	Ochoa Cabrera Danny Marcelo	22	M	Politécnico	Ing. Mecánica	25-oct-10		Gerencia de Manufactura	Se contrata
136	Ochoa Cueva Byaron Santiago	19	M	UDA	Ing. Industrial / IPO	20-oct-10	19-oct-11	Gerencia de Manufactura	no se contrata
137	Ochoa Muñoz Paola Patiricia	22	F	UDA	Ing. Contable	26-mar-07	31-oct-07	Gerencia de Finanzas	No se contrata
138	Ochoa Tinoco Santiago Fabián	24	M	UPS	Ing. Mecánica	11/02/08	16/11/08	Gerencia de Manufactura	Renuncia
139	Ojeda Calle Martha Cecilia	25	F	Estatad	Ing. Comercial	28/1/08	27/1/09	Gerencia de Finanzas	No se contrata
141	Ormaza Romero Fabiola Alejandra	22	F	UDA	Ing. Contabilidad	19-dic-11	16-ene-12	Gerencia de Finanzas	Renuncia
142	Ortega Mancheno Pedro Xavier	25	M	Católica	Ing. Civil	16-jul-09	11-oct-10	Gerencia de Manufactura	se contrata
143	Ortíz Ortíz María Gabriela	22	F	UDA	Ps. Organizacional	18-oct-11	30-jul-12	Gerencia de RRHH	Se contrata
144	Ortíz Ulloa Juvenal Alejandro	26	M	USO	Ing. Mecánica	21-ene-10	20-ene-11	Gerencia de Manufactura	No se contrata
145	Pacheco Guarquilla Estuardo Efrén	25	M	Católica	Ing. Química	17-sep-12	16-sep-13	Gerencia de Manufactura	No se contrata
146	Pacheco Pacheco Alicia Lucía	24	F	UDA	Administración de empresas	20-sep-10	19-sep-11	Gerencia de RRHH	Se contrata
147	Padrón Salteros María Caridad	22	F	UDA	Ps. Organizacional	20/9/10	19/9/11	Gerencia de RRHH	Se contrata
148	Paguay Paraguay Alba Raquel	21	F	Politécnico	Ing. Sistemas	09-feb-12	08-feb-13	Gerencia de Manufactura	No se contrata
149	Palacios Aguilera José Alberto	26	M	UDA	Ing. Mecánica	21-ene-10	20-ene-11	Gerencia de Manufactura	Se contrata
150	Parra Sánchez Crishian Geovanny	23	M	UPS	Ing. Mecánica	08-sep-07	07-sep-08	Gerencia de Manufactura	Se contrata

151	Patiño Patiño María Fernanda	23	F	Estatad	Contabilidad y Auditoria	17-oct-11	16-oct-12	Gerencia de Manufactura	No se contrata
153	Patiño Guachón Pablo Xavier	22	M	UDA	Negocios Internacionales	23-jul-12	22-jul-13	Gerencia de Compras	No se contrata
154	Peña Dután Daniel Fernando	22	M	UPS	Ing. Sistemas	21-feb-13	31-dic-13	Gerencia de Manufactura	Se contrata
155	Peña Encalada Eddy Gustavo	24	M	UPS	Ing. Mecánica	2012		Gerencia de Manufactura	Se contrata
156	Peñaherrea Wilches Pedro Agosto	23	M	ESTATA	Ing. Industrial / IPO	07-mar-13	06-mar-14	Gerencia de Manufactura	No se contrata
158	Peralta Riera Luis Fernando	26	M	UPS	Ing. Electronica	27/10/08	26/10/09	Gerencia de Manufactura	Se contrata
159	Pesántez Andrade Santiago Miguel		M	UDA	Ing. Industrial / IPO	14-sep-09	13-sep-10	Gerencia de Manufactura	Se contrata
160	Pesántez Hinostrosa Patricio Giovanni	26	M	Estatad	Ing. Industrial / IPO	24-nov-07	25-nov-08	Gerencia de Manufactura	Se contrata
161	Piñas Muñoz Ivonne Gabriela	21	F	ESTATA	Ing. Comercial	08-ene-10	07-ene-11	Gerencia de Manufactura	No se contrata
162	Poveda Pulla Xavier Marcelo	22	M	UPS	Ing. Mecánica	16-feb-12	15-feb-13	Gerencia de Manufactura	No se contrata
163	Puma Delgado Adrea Alejandra	22	F	UDA	Ing. Comercial	27/4/10	26/4/11	Gerencia de Finanzas	No se contrata
164	Quezada Rodríguez Elisabeth Viviana	22	F	UDA	Contabilidad y Auditoria	02-mar-09	03-mar-10	Gerencia de Finanzas	Se contrata
165	Quezada Muños Eliana Belén	23	F	UDA	Estudios Internacionales	28-feb-11	27-feb-12	Gerencia de Compras	No se contrata
166	Quezada Patiño Moshe Santiago	22	M	UPS	Ing. Mecánica	02-feb-09	01-feb-10	Gerencia de Manufactura	Se contrata
167	Quezada Pesantez Fanny Maricela	22	F	ESTATA	Ing. Química	1/6/10	31/5/11	Gerencia de Manufactura	Se contrata
168	Quito Vintimilla Juan Francisco	23	M	UDA	Negocios Internacionales	03-ene-12	04-jul-12	Gerencia de Compras	Renuncia
169	Quizipi Riera Jenny Tatiana	21	M	ESTATA	Administración de empresas	05/04/2012	05/03/2013	Gerencia de Manufactura	No se contrata
170	Rocano Valladares Juan José	23	M	ESTATA	Ing. Industrial / IPO	18-ago-11	28-ago-11	Gerencia de Manufactura	Renuncia
171	Rodríguez Valerezo Vanessa Verónica	22	M	UDA	Ing. Comercial	13/5/08	12/5/09	Gerencia de Finanzas	No se contrata
172	Rodríguez Siavichay Diego Alfonso	21	M	UDA	Ing. Industrial / IPO	27-may-10	26-may-11	Gerencia de Manufactura	Se contrata
173	Rojas Cordero Jorge Enriquez	23	M	CATOLI	Ing. Industrial / IPO	25/8/08	8/5/09	Gerencia de Manufactura	No se contrata
174	Róman Jarrín Jenny Gabriela	22	F	ESTATA	Ing. Química	1/6/10	31/5/11	Gerencia de Manufactura	No se contrata
175	Sacoto Sacoto Vicmar Jesús	21	M	ESTATA	Ing. Contabilidad	23/1/12	22/1/13	Gerencia de Finanzas	No se contrata
176	Sánchez Casierra Jhon Eduardo	23	M	UDA	Ing. Industrial / IPO	08-abr-11	07-abr-12	Gerencia de Manufactura	Renuncia
177	Solano Arias Edwin Patricio	28	M	ESTATA	Ing. Contabilidad	01/02/2007	31/01/2008	Gerencia de Manufactura	Se contrata
178	Soto Ortega Carlos José	24	M	UDA	Ing. Industrial / IPO	10/12/07	09/12/08	Gerencia de Manufactura	No se contrata
179	Suarez Quimi Grace Andrea	23	F	UDA	Ing. Industrial / IPO	1/6/09	31/5/10	Gerencia de Manufactura	No se contrata
180	Tello Crespo Adrián Humberto	21	M	UPS	Contabilidad y Auditoria	22-ene-08	21-ene-09	Gerencia de Finanzas	Se contrata
181	Torres Coronel Jéssica Florencia	21	F	UDA	Ing. Industrial / IPO	07-abr-11	06-abr-12	Gerencia de Manufactura	No se contrata
183	Ullauri Zambrano Pedro Xavier	22	M	ESTATA	Ing. Industrial / IPO	03/09/2013	31-sep-13	Gerencia de Manufactura	Se contrata
184	Ulloa Arévalo Priscila Katherine	22	F	UDA	Ing. Comercial	27-sep-10	25-dic-10	Gerencia de Compras	Se contrata
185	Ulloa Quizipi Priscila Carolina	22	F	UDA	Ing. Comercial	15-mar-07	20-mar-07	Gerencia de Finanzas	Se contrata
186	Usiña Zhingre Patricia Lorena	22	F	ESTATA	Ing. Contable	27/10/10	26/10/11	Gerencia de Finanzas	Se contrata
187	Valladares Minga Pablo Alexander	25	M	UPS	Ing. Mecanica Industrial	01-mar-07	28-feb-08	Gerencia de Manufactura	Se contrata
189	Vásquez Calderón Mayra Jessela	20	F	UDA	Ing. Contable	09/04/2012	08/04/2013	Gerencia de Finanzas	No se contrata
190	Vazquez Mosquera David Andrés	23	M	UPS	Ing. Industrial / IPO	29-mar-10	28-mar-11	Gerencia de Manufactura	Se contrata
191	Vega Luzuriaga Romel Andrés	24	M	UDA	Ing. Industrial / IPO	6/12/10	7/12/11	Gerencia de Manufactura	No se contrata
192	Verdugo Nieto Miriam Teresa	23	M	UDA	Ing. Comercial	24-dic-10	23-dic-11	Gerencia de Manufactura	No se contrata
193	Villavicencio Brito Juana Belén	22	F	UDA	Ing. Industrial / IPO	24-ene-11	23-ene-12	Gerencia de Manufactura	No se contrata
194	Vintimilla Abad Roxana Catalina	22	F	UDA	Ing. Industrial / IPO	24-ene-11	23-ene-12	Gerencia de Manufactura	No se contrata
195	Zeas Avilés Jéssica Alexandra	22	F	UDA	Ing. Comercial	06-mar-13	05-mar-14	Gerencia de Finanzas	No se contrata
196	Zhigue Tene Carlos Andrade	23	M	UPS	Ing. Mecánica	26/11/2012	25/11/2013	Gerencia de Manufactura	No se contrata
197	Zuñiga Barba Jorge Fernando	24	M	UDA	Ing. Industrial / IPO	26-jul-12	25-jul-13	Gerencia de Manufactura	Se contrata
198	Zúñiga García Daniela Estefanía	24	F	ESTATA	Ing. Química	18/10/10	17/10/11	Gerencia de Manufactura	Se contrata

Autora: M. Merchán.

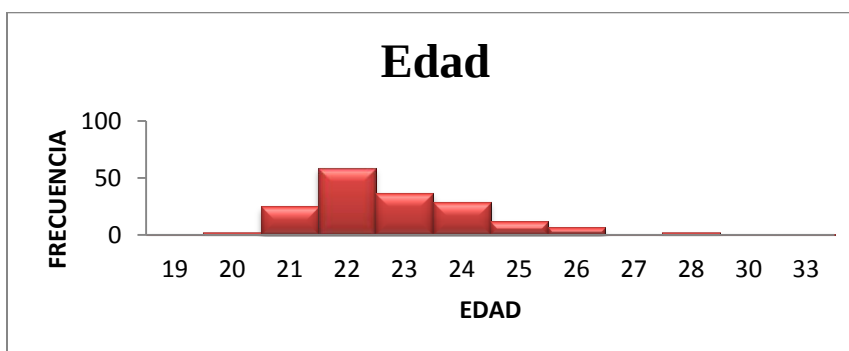
Se procede a tabular los siguientes datos obtenidos dando por resultado la siguiente información:

3.7.1. Edades promedio de los estudiantes que han empezado a laborar como semillas.

4. **Tabla 3.21.:** Edades promedio de semilla

Edad	Frecuencia
19	1
20	2
21	25
22	59
23	37
24	29
25	12
26	7
27	1
28	2
30	1
33	1

Figura 3.21.: Índice de edades de mayor precedencia.



Autora: M. Merchán.

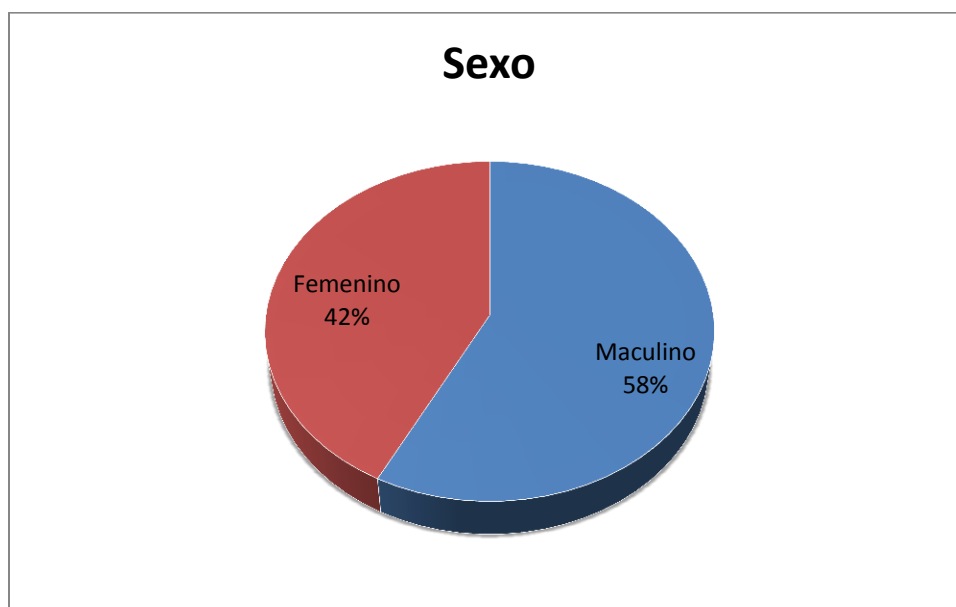
Como se presenta en la gráfica, se puede determinar que el mayor índice de edades que ingresan al Programa Semillero es de 22 años, seguidas por las edades de 23 y 24 años.

3.7.2. Distribución de semillas por sexo.

Tabla 3.22.: Porcentaje entre hombres y mujeres

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	114	58%
Femenino	84	42%
Total	198	100%

Figura 3.22: Interpretación de sexos



Autora: M. Merchán.

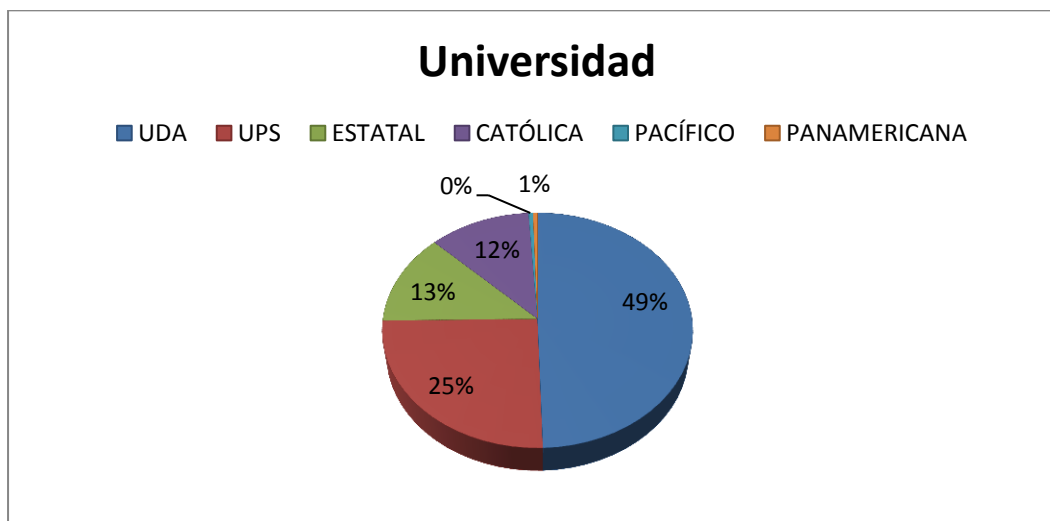
Existe un mayor número de semillas del sexo masculino (58%), el (42%) de las semillas son pertenecientes al sexo femenino.

3.7.3. Universidad de procedencia.

Tabla 3.23.: Mayor número de frecuencia de universidades.

Universidad	Frecuencia	Porcentaje
Uda	104	53%
Ups	40	20%
Estatal	35	18%
Católica	17	9%
Pacífico	1	1%
Panamericana	1	1%
Total	198	100%

Figura 3.23.: Mayor número de frecuencia de universidades Cuenca.



Autora: M. Merchán.

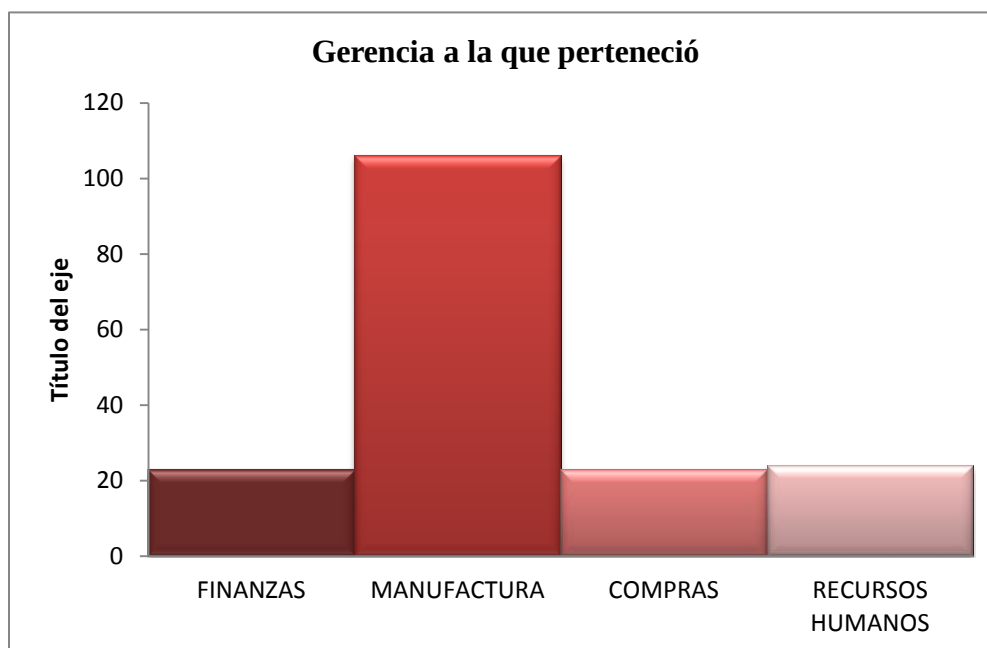
La mayoría de semillas de Continental pertenecen a la Universidad del Azuay, seguida por un número de estudiantes de la Universidad Politécnica Salesiana. La Universidad de Cuenca también se hace partícipe en el programa semillero. Estas son las tres universidades de relevancia y que conforman el Programa Semillero.

3.7.4. Gerencia de pertenencia.

Tabla 3.24: Frecuencia con las gerencias con más necesidad de semillas.

Gerencia a la que perteneció	Frecuencia
Finanzas	23
Manufactura	106
Compras	23
Recursos Humanos	24

Figura 3.24: Frecuencia con las gerencias con más necesidad de semillas.



Autora: M. Merchán

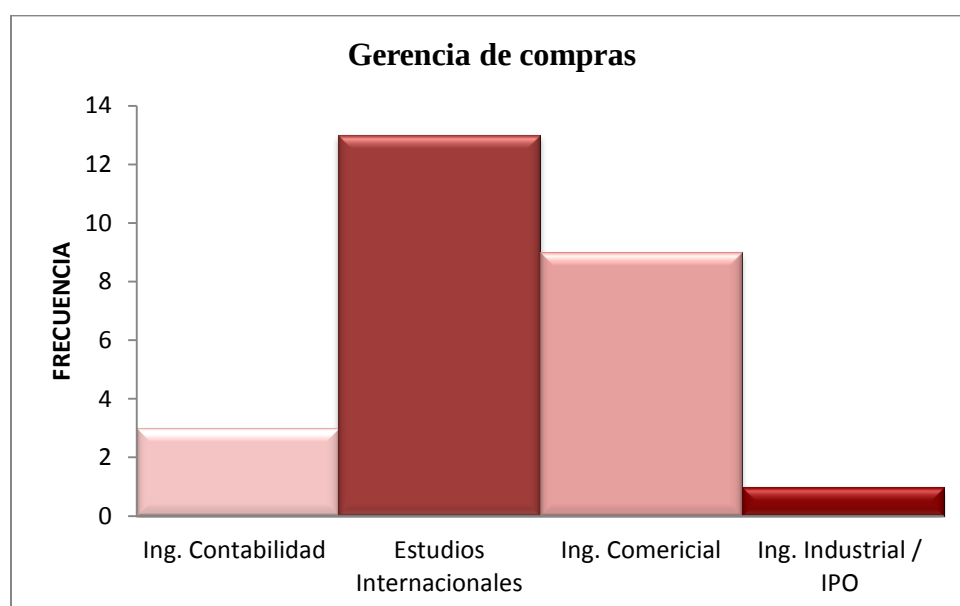
Existen cuatro gerencias en las que se solicitan semillas, el mayor requerimiento de estas se encuentran en la gerencia de Manufactura, representada por 106 semillas, las otras gerencias requieren de un número de semillas promedio.

3.7.4.1. Carreras de mayor demanda en la Gerencia de Compras.

Tabla 3.25.: Carreras dentro de la Gerencia de Compras.

Gerencia de Compras	
Carrera	Frecuencia
Ing. Contabilidad	3
Estudios Internacionales	13
Ing. Comercial	9
Ing. Industrial / IPO	1

Figura 3.25.: Relevancia de la carrera más solicitada en la Gerencia de Compras.



Autora: M. Merchán.

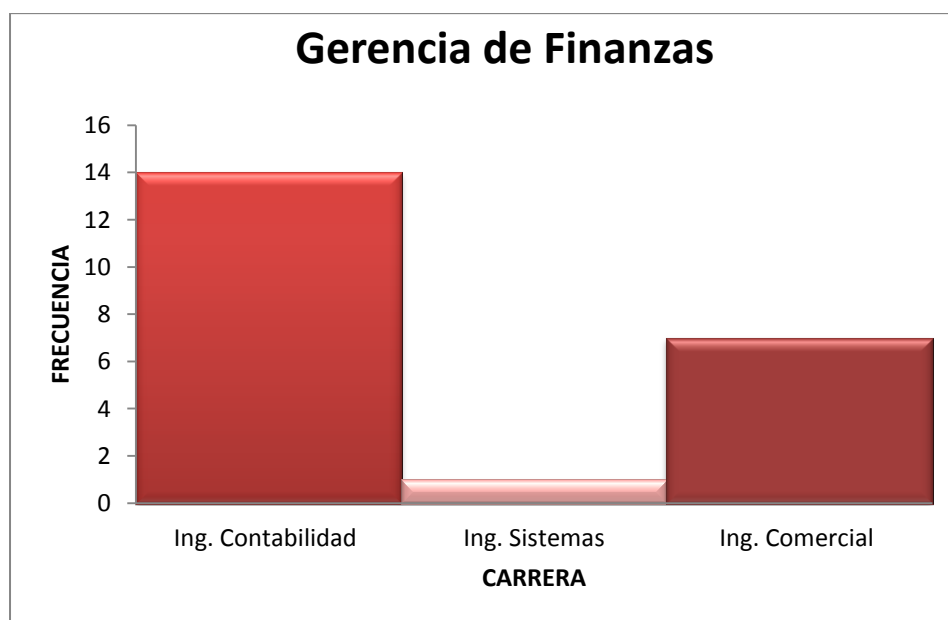
En esta Gerencia se encuentra la concentración de la carrera perteneciente a Estudios Internacionales, seguida por la carrera de Ing. Comercial, las demás son carreras administrativas que se requieren en el área.

3.7.4.2. Carrera de mayor demanda en la Gerencia de Finanzas.

Tabla 3.25.: Carreras dentro de la Gerencia de Finanzas

Gerencia de Finanzas	
Carrera	Frecuencia
Ing. Contabilidad	14
Ing. Sistemas	1
Ing. Comercial	7

Figura 3.25.: Interpretación de la carrera más solicitada en la Gerencia de Finanzas.



Autora: M. Merchán.

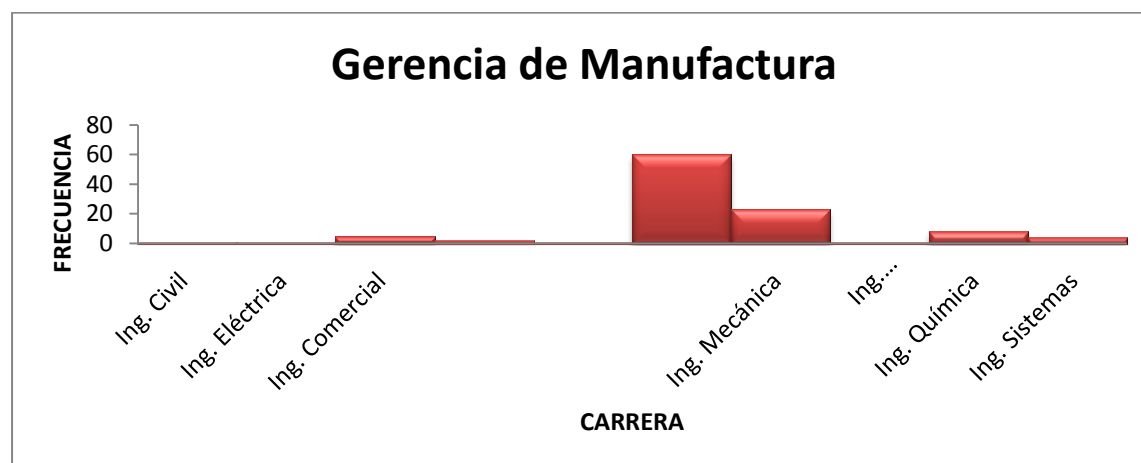
En la gerencia de Finanzas, existe mayor demanda en la parte contable, sin embargo, también se solicita la parte de ingeniería comercial.

3.7.4.3. Carreras de mayor demanda en la Gerencia de Manufactura.

Tabla 3.26.: Carreras dentro de la Gerencia de Manufactura.

Gerencia de Manufactura	
Carrera	Frecuencia
Ing. Civil	1
Ing. Eléctrica	1
Ing. Comercial	5
Contabilidad y Auditoria	2
Ing. Electrónica	1
Ing. Industrial / IPO	60
Ing. Mecánica	23
Ing. Mecánica Automotriz	1
Ing. Química	8
Ing. Sistemas	4

Figura 3.26.: Carreras dentro de la Gerencia de Manufactura.



Autora: M. Merchán.

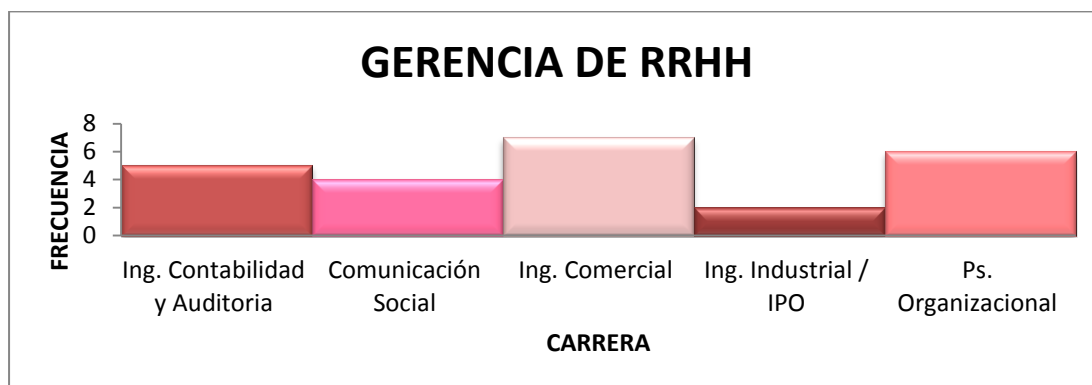
Sin lugar a duda, un mayor requerimiento dentro de esta gerencia se encuentra la carrera de Ingeniería Industrial o también la Carrera de Ingeniería de Producción y Operaciones, estas carreras poseen mayor afinidad a las descripciones de cargos que posee los puestos como en Continental, las carreras Técnicas como las Ing. Mecánicas, también son indispensables dentro de esta gerencia.

3.7.4.4. Carreras de mayor demanda en la Gerencia De Recursos Humanos

Tabla 3.27.: Carreras dentro de la Gerencia de Recursos Humanos.

Gerencia de RRHH	
Carrera	Frecuencia
Ing. Contabilidad y Auditoria	5
Comunicación Social	4
Ing. Comercial	7
Ing. Industrial / IPO	2
Ps. Organizacional	6

Figura 3.27.: Carreras dentro de la Gerencia de Recursos Humanos.



Autora: M. Merchán.

Las carreras administrativas son de mayor exigencia en esta gerencia, en Recursos Humanos solo existen al año un promedio de cuatro semillas, sin embargo, la parte administrativa calza en cualesquiera de las áreas.

3.7.5. Estado actual de las semillas en Continental Tire Andina S.A.

Tabla 3.28: Perteneciente al estado actual de los semillas.

Estado Actual	Frecuencia	Porcentaje
Se contrata	88	44%
No se contrata	70	35%
Continúa	20	10%
Renuncia	20	10%
Total	198	100%

Figura 3.28.: Perteneciente al estado actual de los semillas.



Autora: M. Merchán.

En esta gráfica, se puede apreciar el historial de las semillas las personas que no se pudieron contratar representa el 38 %. Las semillas que se contrataron corresponden al 43%. Respecto a las renunciaciones, estas se encuentran en un promedio del 11%.

3.8. Expectativas de las partes interesadas.

Siempre se trata de generar una relación de ganar – ganar entre la empresa y sus colaboradores para obtener algún valor agregado a la organización. La mayoría de personas que laboran pasan el mayor de su tiempo en el trabajo, por lo que es importante que el ambiente sea propicio para el obtener eficiencia en las actividades a desempeñar.

Porque el ganar ganar? Para una de las partes interesadas que es el de la empresa, poder encontrar verdaderos líderes que apoyen al crecimiento de los objetivos a cumplir, es uno de los propósitos del programa, los estudiantes al ingresar pueden demostrar sus habilidades capacidades y destrezas, más que su experiencia, motivo por el cual los jefes valoran el esfuerzo de cada uno de ellos, quedando como candidatos propicios para las vacantes a llenar.

Por otro lado, el de los estudiantes, se ha podido constatar la importancia de formar parte de Continental, ya que la empresa abre las puertas para que puedan empezar su vida profesional, de cierta manera es una de las opciones que brinda este programa para realizar pasantías obligadas a cumplir por la universidad. Otro de los aspectos a considerar, es la parte económica que ofrece el Programa Semillero, la remuneración es la básica con todos los beneficios de ley y de empresa.

Dando como tal resultado, el beneficio mutuo entre las partes interesadas, obtenido resultados esperados.

3.9. Conclusiones.

En ese capítulo se ha podido diagnosticar y comprender todas aquellas funciones que implicar ser semilla, entre los aspectos de mayor importancia está:

- El encontrar la verdadera esencia del programa semillero, este esta creado con el objeto de cumplir proyectos que ayuden a la optimización de tiempos y de mejoras para la empresa.

- La base datos de los semillas desde el año 2007 hasta el 2014 ayudó a determinar ciertos factores como datos estadísticos en los que se establecen la valides del semillero.
- Las técnicas de estudio aplicadas como el grupo focal y las encuestas, aportan con una gran información en donde se verifican los intereses respectivos de las partes que es el ganar para la empresa con el apoyo de los estudiantes y el ganar de los estudiantes con motivaciones extrínsecas e intrínsecas.

Resumiendo el contenido de este capítulo se puede observar que el día a día que se vive en la empresa, obliga muchas de las veces a hacer de un trabajo una rutina, haciendo que una semilla realice actividades repetitivas que no siempre va a ayudar en su vida profesional, sin embargo, es parte de esta. El objetivo es poder remplazar ciertos errores por soluciones que aporten hacia la formación de las semillas y a su vez beneficiar a los intereses de la empresa.

Con esta información obtenida es mucho más fácil poder determinar aquellas fortalezas pero sobre todo verificar aquellas debilidades o aspectos por mejora en el programa semillero.

CAPÍTULO 4

PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA CONTINUA PARA EL PROGRAMA SEMILLERO

4.1. Introducción.

Este capítulo se encuentra enfocado a interpretar la información adquirida, capítulos anteriores en lo que nos da a conocer cuáles son aquellos aspectos por mejorar, como también, a presentar un plan que permita mejorar el Programa Semillero.

Se dará también a conocer el pasado y presente del desempeño de los semillas y ex semillas que laboran en Continental, verificaremos su rendimiento y se dará a conocer cuáles son las futuras proyecciones que se espera obtener para que el semilla pueda alcanzar un nivel máximo de rendimiento y obtener el objetivo final que es para obtener un desarrollo personal y profesional.

4.2. Vinculación de la parte teórica (modelo de investigación-acción) con la parte práctica (herramientas aplicadas).

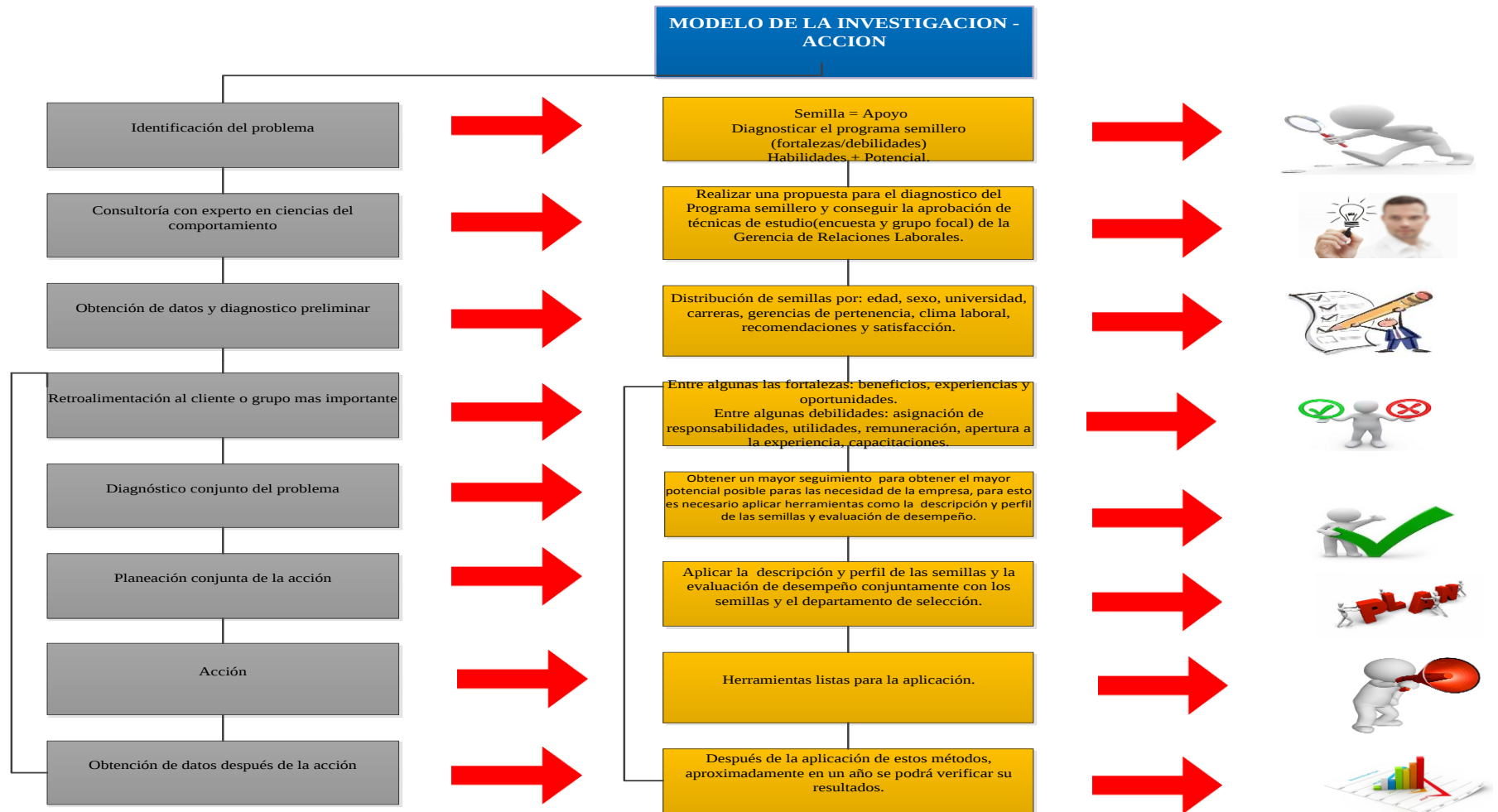
Uno de los puntos en focalizados en este capítulo, trata de poder vincular la parte teórica con la parte práctica.

En el segundo capítulo de este trabajo de grado, se analizó 3 teorías relacionadas al cambio planeado, estas teorías son aplicables en el tema de esta tesis, sin embargo, se ha focalizado en el modelo de la investigación acción, planteado por (Kurt Lewin, 1963) el cual trata de seguir un proceso cíclico mediante 8 pasos a seguir.

El objeto de este modelo es obtener una recopilación de todos los datos obtenidos en la organización con el fin de obtener un verdadero diagnóstico que permita alcanzar un plan que ayude a obtener un cambio planeado.

Entre los 8 pasos que identifica este plan de acción se procede a realizar una interpretación del mismo:

Ilustración: Modelo Investigación – Acción.



Autora: M Merchán.

Paso 1.- Identificación del problema: Una semilla forma parte del programa semillero, que es básicamente un pasante brinda soporte a la respectiva área que la necesita por el lapso de un año. Este programa ha sido de gran valor para Continental, ya que muchas semillas han logrado quedarse trabajando en la empresa.

El objetivo de este proceso es realizar un diagnóstico que permita determinar las fortalezas y más las debilidades del programa semillero. Existe la necesidad de explotar al máximo sus habilidades para generar potencial para que al momento que exista vacantes en la empresa sea el candidato idóneo.

Pasó 2.- Consulta a expertos: Enfocándonos a realizar el diagnóstico del programa semillero, se procede a realizar una propuesta con el Gerente de Relaciones Laborales, para conseguir datos y realizar la investigación que permitan establecer aquellos aspectos a mejorar dentro del programa semillero. Entre las técnicas escogidas tenemos el grupo focal que se aplica a 8 personas que fueron semillas, que son semillas y personas que ascendieron a cargos administrativos. Como segunda técnica está la encuesta, que preliminarmente fue aprobada y se aplicó a 109 semillas según la muestra de nuestra población que formaron parte de este programa desde el año 2007.

Pasó 3.- Obtención de datos: Entre los datos obtenidos estadísticamente en el capítulo 3 están: la distribución de semillas por edad, sexo, universidad de procedencia, gerencia de pertenencia, carreras, clima laboral, recomendaciones y satisfacción.

Pasó 4.- Retroalimentación al cliente o al grupo importante: una vez determinados los resultados se detectan puntos fuertes como los beneficios, experiencias y oportunidades que se consiguen dentro del programa semillero. Puntos débiles como falta de responsabilidades, utilidades, remuneración, apertura a la experiencia, capacitación.

Entre algunas de las recomendaciones tenemos, la posibilidad de rotar en las diferentes áreas, y una extensión del programa semillero.

Paso 5.- Diagnóstico conjunto del problema: en su totalidad queremos enfocarnos a dar un mayor seguimiento a las presentes semillas el objetivo como anteriormente se había mencionado, es obtener su mayor potencial para las futuras necesidades de la empresa.

Para esto se ha visto necesario aplicar herramientas y hacerlas válidas por la gerencia Relaciones Laborales.

Paso 6.- Planeación conjunta de la acción: Entre los métodos que se eligió esta la descripción de perfil y cargos y la evaluación de desempeño para cada semilla en diversos puestos.

Paso 7.- Acción. Al tratarse de un plan de mejora del programa semillero, esta es una propuesta que se deja planteada para la ejecución.

Paso 8.- Obtención de datos después de la acción: al aplicarse estos métodos, dentro de una año se podrá verificar si la propuesta obtuvo resultado positivo o negativo.

4.3. Mejora Propuesta para el Programa semillero de Continental Tire Andina S.A.

En el diagnóstico aplicado en el tercer capítulo, se analiza la necesidad de implementar y mejorar las herramientas para obtener información verídica de los futuros semillas para la empresa, esto con el objeto de aprovechar al máximo su potencial, para ellos la mejora esta en:

- Crear una descripción y perfil de las semillas
- Mejorar la evaluación de desempeño.

4.3.1. Descripción y Perfil de cargo de las semillas de Continental Tire Andina S.A.

Hoy en día en la gestión de la descripción y perfil del cargo se ha vuelto indispensable en las organizaciones, esta es una herramienta que nos ayuda a alcanzar los objetivos planteados por la empresa. Dentro del área de talento humano esta herramienta debería formar parte de los procesos de selección o de desarrollo ya que tiene por objetivo definir de manera clara y sencilla las debidas responsabilidades que hay que realizar en un puesto y los factores que son necesarios para el desarrollo del mismo.

Actualmente en el departamento de recursos humanos existe esta herramienta para todo el personal que labora en ella, sin embargo, no se ha obtenido esta herramienta para el personal que forma parte del programa semillero, se ha considerado la necesidad de la elaboración de una descripción y perfil de cargos que permita dar a conocer a la semilla cuales son las actividades a realizar y así se pueda mejorar desde un principio su rendimiento para el área que es contratado.

La idea de esta implementación, surge de las técnicas aplicadas en el diagnóstico del programa semillero, una de esas técnicas era el grupo focal, donde los participantes dieron a conocer que sería importante tener una mejor explicación sobre las actividades necesarias al realizar.

La descripción y perfil de cargos para semillas se llevó a conjuntamente con cada uno de los semillas pertenecientes al área de trabajo, cada uno describió las actividades y el propósito de su puesto. Una vez levantada la información se procede a analizarla y a validarlo con el Jefe de Selección.



DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL CARGO

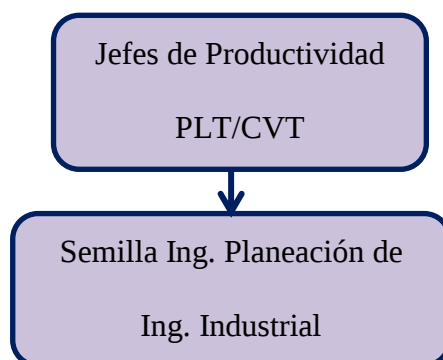
Actividad de la empresa:

La empresa Continental Tire Andina S.A. se dedica a la producción y comercialización de neumáticos de la más alta calidad para la distribución y comercialización en el mercado tanto nacional como internacional.

1. Nombre del Cargo:

- Semilla De Planeación De Operaciones

Organigrama:



2. Descripción Del Cargo

Ayudar con los procesos de la producción, mano de obra, mejoramiento e implementación de los estándares de producción, con el apoyo y vigilancia de su tutor para aumentar la eficiencia y eficacia en el área.

3. Funciones:

3.1 Reportes

- Realizar estudios de tiempo para la estandarización de actividades.
- Llevar el seguimiento de los turnos en cuanto a la productividad.

3.2 Coordinación

- Evaluar y buscar alternativas para la mejora de la productividad.
- Medir y mejorar espacios en planta.
- Analizar métodos de cada proceso para la elaboración de productos en la compañía.
- Realizar estudios de tiempos para obtener resultados que ayuden a la mejora de la productividad.

3.3 Actividades de apoyo

- Guiar visitas técnicas.
- Realizar el acompañamiento semanal de caminatas por planta.
- Manejar formatos de letreros y tableros de planta.

4. PERFIL DEL CARGO

4.1. Formación académica

Nivel		Descripción de la Formación Académica	
1	Secundaria Completa		
2	Estudiante universitario (a) / Egresado(a)	X	Ingenierías de. Producción y Operación, Industrial, Química o Sistemas
3	Universidad Completa >= 5 años de Carrera		

4.2. Experiencia Previa

1	Ninguna	
2	Pasantías Universitarias	X
3	Experiencia Laboral	X

4.1. Información adicional

Edad	
20 – 25 años	X
25 – 30 años	
Indistinto	

Sexo	
Masculino	
Femenino	
Indistinto	X

Estado Civil	
Soltero(a)	
Casado(a)	
Indistinto	X

4.4. Destrezas

Idioma	No Aplica	Básico	Medio	Avanzado
INGLES: Comprensión, escritura y expresión			X	

4.5. Concomimientos

Utilitarios	Básico	Medio	Avanzado
Sistema Operativo (Windows)			X
Hojas electrónicas (Excel)			X
Procesador de Palabras (Word)		X	
Presentaciones (Power Point)		X	
Bases de Datos		X	
Internet			X
Correo Electrónico			X
Autocad	X		
Inventor	X		

4.6. Competencias

Nivel requerido				
	A	B	C	D
Capacidad para aprender	X			
Dinamismo –energía	X			
Responsabilidad	X			
Búsqueda de la información:		X		
Iniciativa-Autonomía				



DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL CARGO

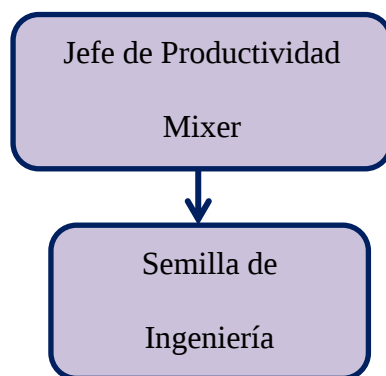
Actividad de la empresa:

La empresa Continental Tire Andina S.A. se dedica a la producción y comercialización de neumáticos de la más alta calidad para la distribución y comercialización en el mercado tanto nacional como internacional.

1. Nombre del Cargo

- Semilla de Ingeniería Industrial

Organigrama:



2. Descripción del cargo

Apoyar a su jefe inmediato para optimizar la producción, mano de obra, mejoramiento e implementación de los estándares de producción, con la finalidad de aumentar eficiencia y eficacia en el área.

3. Funciones

3.1 Coordinación

- Realizar estudios de tiempo para la estandarización de tarifas
- Actualizar y realizar layout (mapas) de la planta
- Medir y mejora de espacios en planta

- Levantar información de mejora congruencias
- Analizar métodos de trabajo
- Evaluar y buscar alternativas de mejora en la productividad
- Realizar seguimiento de turnos completos área medir la productividad

3.2. Actividades de apoyo

- Guiar visitas técnicas
- Realizar proyectos con el área de finanzas para la actualización de activos de moldes
- Realizar el acompañamiento semanal de caminatas por planta.

4. PERFIL DEL CARGO

4.1. Formación académica

Nivel		Descripción de la Formación Académica	
1	Secundaria Completa		
2	Estudiante universitario (a) / Egresado(a)	X	Ingenierías de. Producción y Operación, Industrial, Química o Sistemas
3	Universidad Completa >= 5 años de Carrera		

4.2. Experiencia Previa

1	Ninguna	
2	Pasantías Universitarias	X
3	Experiencia Laboral	X

4.3. Información adicional

Edad	
20 – 25 años	X
25 – 30 años	
Indistinto	

Sexo	
Masculino	
Femenino	
Indistinto	X

Estado Civil	
Soltero(a)	
Casado(a)	
Indistinto	X

4.4. Destrezas

Idioma	No Aplica	Básico	Medio	Avanzado
INGLES: Comprensión, escritura y expresión			X	

4.5 Concomimientos

Utilitarios	Básico	Medio	Avanzado
Sistema Operativo (Windows)			X
Hojas electrónicas (Excel)			X
Procesador de Palabras (Word)		X	
Presentaciones (Power Point)		X	
Bases de Datos		X	
Internet			X
Correo Electrónico			X
Autocad	X		
Inventor	X		

4.6. Competencias

Nivel requerido				
	A	B	C	D
Colaboración	X			
Habilidad analítica	X			
Responsabilidad personal	X			
Búsqueda de la información	X			
Iniciativa		X		



DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL CARGO

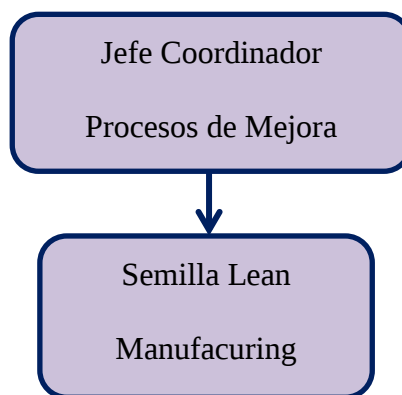
Actividad de la empresa:

La empresa Continental Tire Andina S.A. se dedica a la producción y comercialización de neumáticos de la más alta calidad para la distribución y comercialización en el mercado tanto nacional como internacional.

1. Nombre del Cargo

- Semilla de Lean Manufacturing

Organigrama:



2. Descripción del Cargo.

Apoyar a su tutor con actividades para la coordinación de C.B.S (Continental Business System) y Lean Manufacturing, (sistema de gestión enfocada a la reducción de desperdicios), ayuda a optimizar procesos y a reducir tiempos en las diversas actividades. Proporciona las herramientas T.P.M (Mantenimiento Total Preventivo) necesarias para que la maquinaria trabaje en las más óptimas condiciones.

3. Funciones.

3.1. Reportes.

- Realizar informes diario de productividad

- Realizar informes semanales en los tableros de scrap, producción y vulcanización.
- Realizar informes mensuales de Weight Curing (Peso total de la llanta vulcanizada)
- Manejar adecuadamente información y formatos de TPM, SAV, PU15, Mixer4, y Calandria Z.

3.2. Coordinación.

- Manejar base de datos supplies(soporte para mantenimiento), Spare Parts (repuestos) horas ITUS, overtime(sobretiempos)
- Realizar formatos de CBS y TPM

3.2 Actividades de apoyo.

- Guiar visitas técnicas.
- Realizar el acompañamiento semanal de caminatas por planta.
- Manejar formatos de letreros y tableros de planta.

4. Perfil de Cargo.

4.1. Formación académica.

Nivel		Descripción de la Formación Académica	
1	Secundaria Completa		
2	Estudiante universitario (a) / Egresado(a)	X	Ingenierías de. Producción y Operación, Industrial, Química o Sistemas
3	Universidad Completa >= 5 años de Carrera		

4.2. Experiencia Previa.

1	Ninguna	
2	Pasantías Universitarias	X
3	Experiencia Laboral	X

4.3. Información adicional.

Edad	
20 – 25 años	X
25 – 30 años	
Indistinto	

Sexo	
Masculino	
Femenino	
Indistinto	X

Estado Civil	
Soltero(a)	
Casado(a)	
Indistinto	X

4.4. Destrezas.

Idioma	No Aplica	Básico	Medio	Avanzado
INGLES: Comprensión, escritura y expresión			X	

4.5. Concomimientos.

Utilitarios	Básico	Medio	Avanzado
Sistema Operativo (Windows)			X
Hojas electrónicas (Excel)			X
Procesador de Palabras (Word)		X	
Presentaciones (Power Point)		X	
Bases de Datos		X	
Internet			X
Correo Electrónico			X
Autocad	X		
Inventor	X		

4.6 Competencias.

Nivel requerido				
	A	B	C	D
Preocupación por el orden y la claridad.	X			
Trabajo en equipo	X			
Habilidad analítica	X			
Capacidad para aprender	X			
Dinamismo – Energía	X			



DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL CARGO

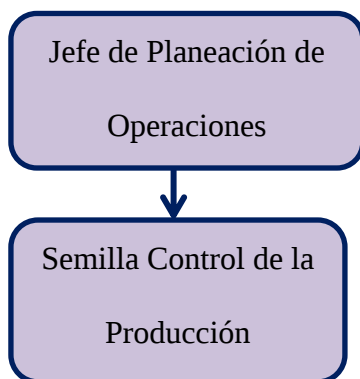
Actividad de la empresa:

La empresa Continental Tire Andina S.A. se dedica a la producción y comercialización de neumáticos de la más alta calidad para la distribución y comercialización en el mercado tanto nacional como internacional.

1. Nombre del Cargo.

- Semilla de Control de Producción

Organigrama:



2. Descripción del Cargo:

Apoyar a su tutor en la coordinación de la planeación de operaciones, como también de dar apoyo a la actualización de diversos sistemas de la empresa.

3. Funciones.

3.1 Sistemas.

Usar información de ITR (Informe en Tiempo Real) con el fin de obtener resultados de cumplimiento de producción de los Mixers.

3.3 Reportes.

- Ingresar reportes de producción al sistema UNIX.
- Actualizar la base de datos: DT2, MIXERS, STEEL Y PREP_APEX, para la generación de reportes.

3.3 Coordinación.

- Cuadrar mezclas primarias conjuntamente con el laboratorio químico.
- Tomar datos de producción diaria de las maquinas: Bandas, Hi-table, cortadora, horizontal, slitter.

3.4 Actividades de apoyo.

- Guiar visitas técnicas.
- Realizar inventarios de la llantas en la Pre bodega.

4. Perfil.

4.1. Formación académica.

Nivel		Descripción de la Formación Académica	
1	Secundaria Completa		
2	Estudiante universitario (a) / Egresado(a)	X	Ingenierías de. Producción y Operación, Industrial, Química o Sistemas
3	Universidad Completa >= 5 años de Carrera		

4.2. Experiencia Previa.

1	Ninguna	
2	Pasantías Universitarias	X
3	Experiencia Laboral	X

4.3. Información adicional.

Edad	
20 – 25 años	X
25 – 30 años	
Indistinto	

Sexo	
Masculino	
Femenino	
Indistinto	X

Estado Civil	
Soltero(a)	
Casado(a)	
Indistinto	X

4.4. Destrezas.

Idioma	No Aplica	Básico	Medio	Avanzado
INGLES: Comprensión, escritura y expresión			X	

4.5 Concomimientos.

Utilitarios	Básico	Medio	Avanzado
Sistema Operativo (Windows)			X
Hojas electrónicas (Excel)			X
Procesador de Palabras (Word)		X	
Presentaciones (Power Point)		X	
Bases de Datos		X	
Internet			X
Correo Electrónico			X
Autocad	X		
Inventor	X		

4.6 Competencias.

Nivel requerido				
	A	B	C	D
Preocupación por el orden y la claridad	X			
Habilidad analítica	X			
Capacidad para aprender	X			
Capacidad de planificación y organización	X			
Responsabilidad Personal	X			



DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL CARGO

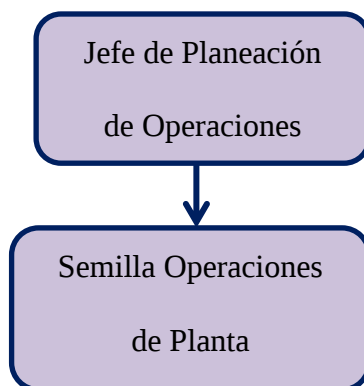
Actividad de la empresa:

La empresa Continental Tire Andina S.A. se dedica a la producción y comercialización de neumáticos de la más alta calidad para la distribución y comercialización en el mercado tanto nacional como internacional.

1. Nombre del Cargo.

- Semilla de Operaciones de Planta

Organigrama:



2. Descripción del cargo.

La semilla de planeación de operaciones estará encargada de trabajar con personas de otras plantas de Continental, apoyando a su jefe inmediato encargado de la coordinación de la producción durante todo el año.

3. Funciones.

3.1 Soporte a los sistemas.

- Actualizar datos en el sistema SCM (supply chain management systems)
- Descargar y analizar el coverage (documento de cálculo para la cobertura de demanda vs producción) de la planta respecto a las uncoformations
- Actualizar llantas nuevas, fechas de inicio y de finalización

- Verificar productos, cambios de códigos, TUD'S (Tire Units Day), moldes y bodegas.
- Responsable de definir la forma de trabajo en el proceso de etiquetado de llantas en la bodega de producto terminado.

3.2 Reportes.

Apoyar con datos específicos para la producción mensual de llantas.

3.3 Actividades de apoyo.

Guiar visitas técnicas.

Realizar proyectos con el área de finanzas para la actualización de activos de moldes.

4. Perfil.

4.1. Formación académica.

Nivel		Descripción de la Formación Académica	
1	Secundaria Completa		
2	Estudiante universitario (a) / Egresado(a)	X	Ingenierías de. Producción y Operación, Industrial, Química o Sistemas
3	Universidad Completa >= 5 años de Carrera		

4.2. Experiencia Previa.

1	Ninguna	
2	Pasantías Universitarias	X
3	Experiencia Laboral	X

4.3. Información adicional.

Edad	
20 – 25 años	X
25 – 30 años	
Indistinto	

Sexo	
Masculino	
Femenino	
Indistinto	X

Estado Civil	
Soltero(a)	
Casado(a)	
Indistinto	X

4.4. Destrezas.

Idioma	No Aplica	Básico	Medio	Avanzado
INGLES: Comprensión, escritura y expresión			X	

4.5 Concomimientos.

Utilitarios	Básico	Medio	Avanzado
Sistema Operativo (Windows)			X
Hojas electrónicas (Excel)			X
Procesador de Palabras (Word)		X	
Presentaciones (Power Point)		X	
Bases de Datos		X	
Internet			X
Correo Electrónico			X
Autocad	X		
Inventor	X		

4.6 Competencias.

Nivel requerido				
	A	B	C	D
Responsabilidad Personal	X			
Capacidad para aprender:	X			
Capacidad de planificación y de organización	X			
Habilidad analítica		X		
Compromiso	X			



DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL CARGO

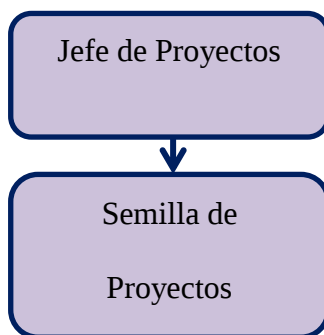
Actividad de la empresa:

La empresa Continental Tire Andina S.A. se dedica a la producción y comercialización de neumáticos de la más alta calidad para la distribución y comercialización en el mercado tanto nacional como internacional.

1. Nombre del Cargo.

- Semilla de Proyectos

Organigrama:



2. Descripción del cargo:

Ayudar a su tutor con la ejecución de proyectos que sean ajustables a planta, apoya en el seguimiento como la realización de objetos indispensable para el funcionamiento respectivo de la maquinaria.

3. Funciones.

3.1 Proyectos.

- Llevar de planos para la maquinaria que se encuentra en movimiento.
- Digitalizar planos.
- Medir la condensación en las zanjas A-H.
- Diseñar sistemas mecánicos, neumáticos e hidráulicos.

- Construir elementos mecánicos.
- Realizar mantenimiento predictivo.

3.2 Coordinación.

- Monitorear el área de acabado final, una vez que se haya entregado el proyecto.
- Montar y desmontar de elementos mecánicos.
- Analizar las vibraciones, aceites y termografía en toda la planta.
- Revisar e inspeccionar la torre de enfriamiento.

3.3 Actividades de apoyo.

- Realizar impresiones en plotter.
- Generar solicitudes de trabajo y compra.
- Guiar visitas técnicas en planta.

4. Perfil del cargo.

4.1 Formación Académica.

Nivel			Descripción de la Formación Académica
1	Secundaria Completa		
2	Estudiante universitario (a) / Egresado(a)	X	Ingeniería Mecánica
3	Universidad Completa $\geq$ 5 años de Carrera		

4.2. Experiencia Previa.

1	Ninguna	
2	Pasantías Universitarias	X
3	Experiencia Laboral	X

4.3. Información adicional.

Edad	
20 – 25 años	X
25 – 30 años	
Indistinto	

Sexo	
Masculino	
Femenino	
Indistinto	X

Estado Civil	
Soltero(a)	
Casado(a)	
Indistinto	X

4.4. Destrezas.

Idioma	No Aplica	Básico	Medio	Avanzado
INGLES: Comprensión, escritura y expresión			X	

4.5 Concomimimientos.

Utilitarios	Básico	Medio	Avanzado
Sistema Operativo (Windows)			X
Hojas electrónicas (Excel)		X	
Procesador de Palabras (Word)		X	
Presentaciones (Power Point)		X	
Bases de Datos		X	
Internet			X
Correo Electrónico			X
Autocad			X
Inventor			X

4.6 Competencias.

Nivel requerido				
	A	B	C	D
Iniciativa - Autonomía-Sencillez: Rápidamente		X		
Responsabilidad Personal	X			
Habilidad analítica	X			
Capacidad para aprender	X			
Calidad en el trabajo	X			



DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL CARGO

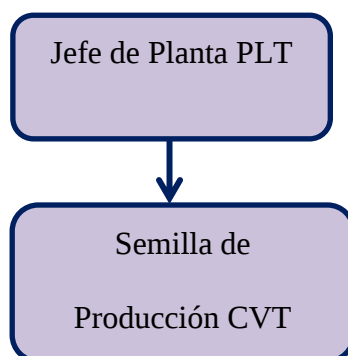
Actividad de la empresa:

La empresa Continental Tire Andina S.A. se dedica a la producción y comercialización de neumáticos de la más alta calidad para la distribución y comercialización en el mercado tanto nacional como internacional.

1. Nombre del Cargo.

- Semilla de Producción CVT (Commercial Vehicle Tire)

Organigrama:



2. Descripción del Cargo.

Apoyar a su tutor a mantener la productividad, desempeño y calidad de la planta CVT, se encuentra involucrado en los respectivos planes de mejora.

3. Funciones.

3.1 Sistemas.

- Actualizar el diario del control de la producción.
- Actualizar la información sobre el scrap I Y II .
- Ingresar defectos en las prensas 3T.
- Actualizar los rollos cortados para las máquinas Fisher.

3.2 Coordinación.

- Verificar las 5'S (mantenimiento integral) en la área de CVT radial y CVT Bias.

- Clasificar y realizar el pesaje de Scrap.
- Recuperar llantas verdes.

3.3 Reportes.

- Generar reportes para las presentaciones de las reuniones semanales del scrap.

3.4 Actividades de apoyo.

- Guiar vistas técnicas en planta.

4. Perfil del Cargo.

4.1 Formación Académica.

Nivel			Descripción de la Formación Académica
1	Secundaria Completa		
2	Estudiante universitario (a) / Egresado(a)	X	Ingenierías : Producción y Operación, Industrial , Química y Mecánica
3	Universidad Completa >= 5 años de Carrera		

4.2. Experiencia Previa.

1	Ninguna	
2	Pasantías Universitarias	X
3	Experiencia Laboral	X

4.3. Información adicional.

Edad	
20 – 25 años	X
25 – 30 años	
Indistinto	

Sexo	
Masculino	
Femenino	
Indistinto	X

Estado Civil	
Soltero(a)	
Casado(a)	
Indistinto	X

4.4. Destrezas

Idioma	No Aplica	Básico	Medio	Avanzado
INGLES: Comprensión, escritura y expresión			X	

4.5 Concomimientos.

Utilitarios	Básico	Medio	Avanzado
Sistema Operativo (Windows)			X
Hojas electrónicas (Excel)			X
Procesador de Palabras (Word)		X	
Presentaciones (Power Point)		X	
Bases de Datos		X	
Internet			X
Correo Electrónico			X
Autocad	X		
Inventor	X		

4.6 Competencias.

Nivel requerido				
	A	B	C	D
Calidad de trabajo	X			
Capacidad para aprender	X			
Habilidad analítica	X			
Preocupación por el orden y la claridad:	X			
Capacidad de planificación y organización	X			
Responsabilidad Personal	X			



DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL CARGO

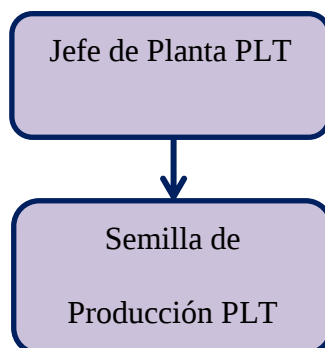
Actividad de la empresa:

La empresa Continental Tire Andina S.A. se dedica a la producción y comercialización de neumáticos de la más alta calidad para la distribución y comercialización en el mercado tanto nacional como internacional.

1. Nombre del Puesto:

- Semilla de Producción PLT (Passanger Light Truck)

Organigrama:



2. Descripción del cargo:

Apoyar conjuntamente con su tutor en mantener la productividad, desempeño y calidad de planta, se encuentra involucrado en apoyar los respectivos planes de mejora.

3. Funciones:

3.1 Sistemas.

- Revisar los presupuestos mensuales.
- Actualizar los números de teléfonos en el manning.

3.2 Coordinación.

- Actualizar diariamente las pizarras de scrap en la planta PLT.

- Registrar las recuperaciones de llantas PLT.
- Realizar y entregar los libros diarios de PLT radial.
- Realizar llamadas al personal para que trabajen horas extras.
- Dar seguimiento al orden y limpieza.

3.3 Reportes.

- Realizar tendencias diarias y mensuales del Scrap II, III y IV.
- Realizar reportes sobre GAST,(base de datos específicos para el proceso de elaboración de una llanta) Focus Quality(Sistema de calidad para medir el Scrap), Safelunch (Inspección después del balanceo), Operator (programa para visualizar la programación diaria de un tipo de llanta) .
- Ejecutar los reportes diarios de las cuentas.
- Ejecutar datos estadísticos por grupos de: ofensores de llantas, defectos y maquinaria (carcasera y expanders) de los Scrap II, III y IV.
- Realizar tendencias estadísticas sobre los defectos mensuales.

3.4 Actividades de apoyo.

- Realizar órdenes de trabajo de preparación, construcción, vulcanización y acabado final.
- Pedir breaks.
- Guiar en las visitas técnicas en planta.

4 Perfil del Cargo:

4.1 Formación Académica.

Nivel			Descripción de la Formación Académica
1	Secundaria Completa		
2	Estudiante universitario (a) / Egresado(a)	X	Ingenierías : Producción y Operación, Industrial , Química y Mecánica
3	Universidad Completa >= 5 años de Carrera		

4.2. Experiencia Previa.

1	Ninguna	
2	Pasantías Universitarias	X
3	Experiencia Laboral	X

4.3. Información adicional.

Edad		Sexo		Estado Civil	
20 – 25 años	X	Masculino		Soltero(a)	
25 – 30 años		Femenino		Casado(a)	
Indistinto		Indistinto	X	Indistinto	X

4.4. Destrezas.

Idioma	No Aplica	Básico	Medio	Avanzado
INGLES: Comprensión, escritura y expresión			X	

4.5 Concomimientos.

Utilitarios	Básico	Medio	Avanzado
Sistema Operativo (Windows)			X
Hojas electrónicas (Excel)			X
Procesador de Palabras (Word)		X	
Presentaciones (Power Point)		X	
Bases de Datos		X	
Internet			X
Correo Electrónico			X
Autocad	X		
Inventor	X		

4.6 Competencias.

Nivel requerido				
	A	B	C	D
Calidad de trabajo	X			
Capacidad para aprender	X			
Habilidad analítica		X		
Preocupación por el orden y la claridad:	X			
Capacidad de planificación y organización	X			
Responsabilidad Personal			X	



DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL CARGO

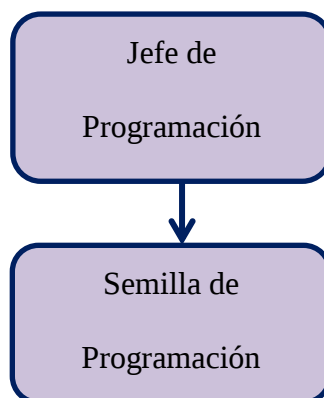
Actividad de la empresa:

La empresa Continental Tire Andina S.A. se dedica a la producción y comercialización de neumáticos de la más alta calidad para la distribución y comercialización en el mercado tanto nacional como internacional.

1. Nombre del Puesto:

- Semilla de Programación

Organigrama:



2. Descripción del cargo:

Apoyar a su tutor en el seguimiento de los programas del control de la producción, interviene en alcanzar las metas propuestas por el departamento de ventas, apoya en el desarrollo de productos y maquinaria para conseguir los objetivos planteados.

3. Funciones:

3.1 Sistemas.

- Dar continuo seguimiento al programa Operator (sistema de control de la producción).

3.2 Soporte.

- Dar soporte a la planta generando la coordinación de la producción por los turnos que se opera.

- Cumplir con los tickets de producción de acuerdo con el departamento de ventas y operaciones.
- Apoyar en diversos proyectos del área con la finalidad de obtener tiempos óptimos en la producción.
- Dar seguimiento a los procesos continuos en planta, con la finalidad de brindar un constante mejoramiento.

3.3. Actividades de apoyo.

- Guiar visitas técnicas.

4 Perfil del cargo.

4.1 Formación Académica.

Nivel			Descripción de la Formación Académica
1	Secundaria Completa		
2	Estudiante universitario (a) / Egresado(a)	X	Ingenierías: Producción. Sistemas y Operación e Industrial
3	Universidad Completa >= 5 años de Carrera		

4.2. Experiencia Previa.

1	Ninguna	
2	Pasantías Universitarias	X
3	Experiencia Laboral	X

4.3. Información adicional.

Edad	
20 – 25 años	X
25 – 30 años	
Indistinto	

Sexo	
Masculino	
Femenino	
Indistinto	X

Estado Civil	
Soltero(a)	
Casado(a)	
Indistinto	X

4.4. Destrezas.

Idioma	No Aplica	Básico	Medio	Avanzado
INGLES: Comprensión, escritura y expresión			X	

4.5 Concomimientos.

Utilitarios	Básico	Medio	Avanzado
Sistema Operativo (Windows)			X
Hojas electrónicas (Excel)			X
Procesador de Palabras (Word)		X	
Presentaciones (Power Point)		X	
Bases de Datos		X	
Internet			X
Correo Electrónico			X
Autocad	X		
Inventor	X		

4.6. Competencias.

Nivel requerido				
	A	B	C	D
Habilidad analítica	X			
Responsabilidad personal	X			
Calidad del trabajo	X			
Búsqueda de la información	X			
Capacidad para aprender	X			



DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL CARGO

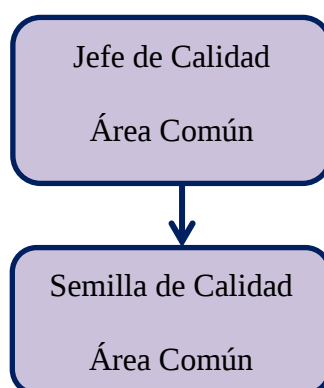
Actividad de la empresa:

La empresa Continental Tire Andina S.A. se dedica a la producción y comercialización de neumáticos de la más alta calidad para la distribución y comercialización en el mercado tanto nacional como internacional.

1. Nombre del Puesto:

- Semilla de Calidad, área común

Organigrama:



2. Descripción del cargo:

Dar apoyo conjuntamente con su tutor con los diversos sistemas y actividades referente a la calidad, para asegurar el cumplimiento de los indicadores enfocados a los procesos.

3. Funciones.

3.1 Sistemas QDA (Análisis de Datos de Calidad) .

- Crear de usuarios QDA.
- Crear y manter las cartas de control de QDA, y KPI (Key Process Indicators).
- Actualizar las especificaciones de QDA.
- Controlar los ingresos de datos de QDA.

3.2 Coordinación.

- Manejar el SPC (Control Estadístico de Proceso) de Continental.

3.2 Actividades de apoyo.

- Guiar a las visitas técnicas en planta.
- Generar solicitudes de compra para el departamento.

4 Perfil del cargo.

4.1 Formación Académica.

Nivel		Descripción de la Formación Académica	
1	Secundaria Completa		
2	Estudiante universitario (a) / Egresado(a)	X	Ingenierías : Producción y Operación, Industrial , Química y Mecánica
3	Universidad Completa >= 5 años de Carrera		

4.2. Experiencia Previa.

1	Ninguna	
2	Pasantías Universitarias	X
3	Experiencia Laboral	X

4.3. Información adicional.

Edad	
20 – 25 años	X
25 – 30 años	
Indistinto	

Sexo	
Masculino	
Femenino	
Indistinto	X

Estado Civil	
Soltero(a)	
Casado(a)	
Indistinto	X

4.2.Destrezas.

Idioma	No Aplica	Básico	Medio	Avanzado
INGLES: Comprensión, escritura y expresión			X	

4.3.Conocimientos.

Utilitarios	Básico	Medio	Avanzado
Sistema Operativo (Windows)			X
Hojas electrónicas (Excel)			X
Procesador de Palabras (Word)		X	
Presentaciones (Power Point)		X	
Bases de Datos		X	
Internet			X
Correo Electrónico			X
Autocad	X		
Inventor	X		

4.4.Competencias

Nivel requerido				
	A	B	C	D
Compromiso			X	
Desarrollo de relaciones			X	
Calidad de trabajo			X	
Iniciativa - Autonomía- Sencillez:			X	
Capacidad para aprender			X	



DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL CARGO

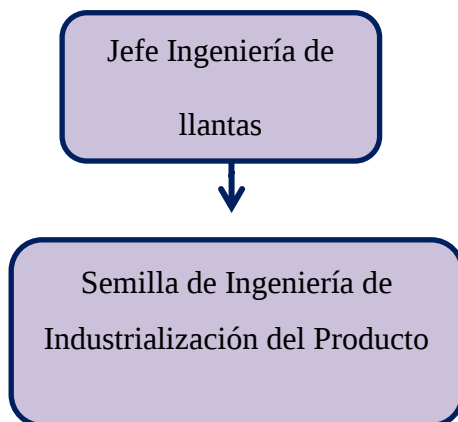
Actividad de la empresa:

La empresa Continental Tire Andina S.A. se dedica a la producción y comercialización de neumáticos de la más alta calidad para la distribución y comercialización en el mercado tanto nacional como internacional.

1. Nombre del Puesto:

- Semilla de Ingeniería de Industrialización del Producto

Organigrama:



2. Descripción del cargos:

Apoya a su tutor a la coordinación de los sistemas de calidad en la empresa, da seguimiento a los mismos con el fin de asegurar el correcto desempeño de los procesos.

3. Funciones.

3.1 Sistemas.

- Realizar mantenimiento y cambios de especificaciones en los diferentes sistemas de PI (Industrialización del Producto).

3.3 Coordinación.

- Brindar soporte al proyecto de procesos para la mejora del peso de las llantas.
- Dar soporte en la construcción de ETO (Experimental Tire Order).
- Realizar el embalado, etiquetado y envío de llantas a Alemania.

3.2 Actividades de apoyo.

- Guiar visitas técnicas.
- Realizar inducción al nuevo personal

4. Perfil del cargo.

4.1 Formación Académica.

Nivel			Descripción de la Formación Académica
1	Secundaria Completa		
2	Estudiante universitario (a) / Egresado(a)	X	Ingenierías: Producción y Operación, Industrial , Química y Mecánica
3	Universidad Completa >= 5 años de Carrera		

4.2. Experiencia Previa.

1	Ninguna	
2	Pasantías Universitarias	X
3	Experiencia Laboral	X

4.3. Información adicional.

Edad	
20 – 25 años	X
25 – 30 años	
Indistinto	

Sexo	
Masculino	
Femenino	
Indistinto	X

Estado Civil	
Soltero(a)	
Casado(a)	
Indistinto	X

4.4. Destrezas.

Idioma	No Aplica	Básico	Medio	Avanzado
INGLES: Comprensión, escritura y expresión			X	

4.5 Concomimientos.

Utilitarios	Básico	Medio	Avanzado
Sistema Operativo (Windows)			X
Hojas electrónicas (Excel)			X
Procesador de Palabras (Word)		X	
Presentaciones (Power Point)		X	
Bases de Datos		X	
Internet			X
Correo Electrónico			X
Autocad	X		
Inventor	X		

4.6 Competencia.

Nivel requerido				
	A	B	C	D
Capacidad para aprender	X			
Pensamiento Analítico	X			
Calidad del trabajo	X			
Confianza en sí mismo	X			
Compromiso	X			



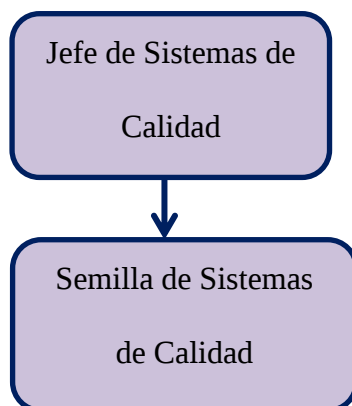
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL CARGO

Actividad de la empresa:

La empresa Continental Tire Andina S.A. se dedica a la producción y comercialización de neumáticos de la más alta calidad para la distribución y comercialización en el mercado tanto nacional como internacional.

1. Nombre del Puesto:

- Semilla de Sistemas de calidad.



2. Descripción del puesto:

Apoyar a su tutor con la coordinación de los sistemas de calidad en la empresa, dar seguimiento a los mismos con el fin de asegurar el correcto desempeño de los procesos.

3. Funciones.

3.1 Sistemas.

- Administrar EL Share Point de Calidad: Documentos, usuarios y permisos
- Administrar Share Point de documentos externos INEN: Certificados, normativas, usuarios, permisos.

- Producción web: subir al sistema valores de Daily Scrap,(Archivo para modificar el Scrap del 1 al 4) Report a Manufacturing and Quality Homepage (Programa para guardar especificaciones de archivos)para comprar con otras plantas.

3.2. Reportes.

- Administrar Share Point de documentos externos INEN: Certificados, normativas, usuarios, permisos.
- Reportare Scrap por familias.
- Realizar: gráficas con tendencias de scrap.
- Plant Operation Review: Quality Indicators PLT Y CVT.
- Quality Key Indicators score card traffic light: Indicadores de planta.

3.3 Documentación.

- Solicitudes de INEN: Certificados de conformidad y sellos de calidad INEN.
- Sistema Poms: Respaldo de documentos.
- Control y tabulación de auditorías internas.
- Traducción de documentos.

3.4. Actividades de apoyo.

- Guiar visitas técnicas.
- Realizar inducción al nuevo personal.

4. Perfil.

4.1 Formación Académica.

Nivel			Descripción de la Formación Académica
1	Secundaria Completa		
2	Estudiante universitario (a) / Egresado(a)	X	Ingenierías : Producción y Operación, Industrial y Química
3	Universidad Completa >= 5 años de Carrera		

4.2. Experiencia Previa.

1	Ninguna	
2	Pasantías Universitarias	X
3	Experiencia Laboral	X

4.3. Información adicional.

Edad		Sexo		Estado Civil	
20 – 25 años	X	Masculino		Soltero(a)	
25 – 30 años		Femenino		Casado(a)	
Indistinto		Indistinto	X	Indistinto	X

4.4. Destrezas.

Idioma	No Aplica	Básico	Medio	Avanzado
INGLES: Comprensión, escritura y expresión			X	

4.5 Concomimientos.

Utilitarios	Básico	Medio	Avanzado
Sistema Operativo (Windows)			X
Hojas electrónicas (Excel)			X
Procesador de Palabras (Word)		X	
Presentaciones (Power Point)		X	
Bases de Datos		X	
Internet			X
Correo Electrónico			X
Autocad	X		
Inventor	X		

4.6 Competencias.

Nivel requerido				
	A	B	C	D
Apoyo en los compañeros		X		
Confianza en sí mismo	X			
Calidad de trabajo	X			
Metodología para la calidad	X			
Preocupación por el orden y la claridad	X			



DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL CARGO

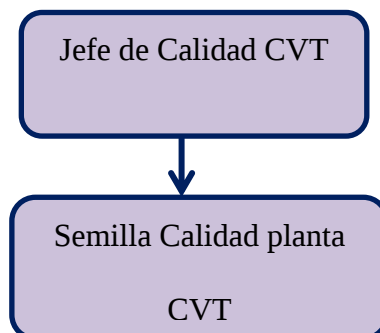
Actividad de la empresa:

La empresa Continental Tire Andina S.A. se dedica a la producción y comercialización de neumáticos de la más alta calidad para la distribución y comercialización en el mercado tanto nacional como internacional.

1. Nombre del Puesto:

Semilla de calidad planta CVT (Camion Vehicule Truck)

- Organigrama.



2. Descripción del cargo .

Apoyar a su tutor en el cumplimiento de la calidad de llantas CVT, previene y diagnostica fallas en la producción, colabora con los reportes, ingresos, e indicadores de la producción de las llantas.

3. Funciones.

.1 Coordinación.

- Enviar de muestras de pruebas de llantas de camión radial a Alemania.
- Manejo de soporte QDA (Quality Day).
- Selección de llantas para pruebas TWI (tread wear indicator).
- Inspeccionar los defectos livianos de las llantas.

3.2 Reportes.

- Reporte diario de pesos de llantas verde.
- Reportes mensuales de llanta.
- Reporte de Scrap.

3.3. Documentación.

- Actualizar inventarios.
- Ingresos de llantas CTD (Dimensiones de llantas curadas).

3.4 Sistemas.

- Ingresar llantas al Centro de Pruebas.
- Indicadores de Scrap.
- Seleccionar llantas para pruebas TWI (tread wear indicator).

3.5 Actividades de apoyo.

- Guiar visitas técnicas.

4. Perfil.

4.1 Formación Académica.

Nivel		Descripción de la Formación Académica	
1	Secundaria Completa		
2	Estudiante universitario (a) / Egresado(a)	X	Ingenierías : Producción y Operación, Industrial y Química
3	Universidad Completa $\geq$ 5 años de Carrera		

4.2. Experiencia Previa

1	Ninguna	
2	Pasantías Universitarias	X
3	Experiencia Laboral	X

4.3. Información adicional.

Edad	
20 – 25 años	X
25 – 30 años	
Indistinto	

Sexo	
Masculino	
Femenino	
Indistinto	X

Estado Civil	
Soltero(a)	
Casado(a)	
Indistinto	X

4.4. Destrezas.

Idioma	No Aplica	Básico	Medio	Avanzado
INGLES: Comprensión, escritura y expresión			X	

4.5. Concomimientos.

Utilitarios	Básico	Medio	Avanzado
Sistema Operativo (Windows)			X
Hojas electrónicas (Excel)			X
Procesador de Palabras (Word)		X	
Presentaciones (Power Point)		X	
Bases de Datos		X	
Internet			X
Correo Electrónico			X
Autocad	X		
Inventor	X		

4.6. Competencias.

Nivel requerido				
	A	B	C	D
Apoyo a los compañeros		X		
Confianza en si mismo	X			
Calidad del trabajo	X			
Metodología para la calidad	X			
Preocupación por el orden y la claridad	X			



DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL CARGO

Actividad de la empresa:

La empresa Continental Tire Andina S.A. se dedica a la producción y comercialización de neumáticos de la más alta calidad para la distribución y comercialización en el mercado tanto nacional como internacional.

1. Nombre del Puesto:

- Semilla de Seguridad y Medio Ambiente

Organigrama



2. Descripción del cargo :

Organizar conjuntamente con su tutor y analizar, organizar, planificar y supervisar la seguridad industrial, con el fin de evitar actos inseguros en los colaboradores. Otra de sus funciones es de mantener un ambiente limpio en las instalaciones.

3 Funciones:

3.1 Coordinación.

- Analizar riesgos en las tareas de planta.
- Tener contacto con mantenimiento.
- Supervisar planta PLT.

- Asistir a reuniones (Business Team) y dar a conocer las novedades.

3.2 Reportes.

- Generar reportes diarios.
- Generar reportes de incidentes laborales.

3.3 Actividades de apoyo.

- Brindar charlas de seguridad al personal que ingresa a labora en la empresa.
- Dotar ropa e implementos de seguridad.
- Guiar visitas técnicas.

4. Perfil Del Cargo.

4.1 Formación Académica.

Nivel		Descripción de la Formación Académica	
1	Secundaria Completa		
2	Estudiante universitario (a) / Egresado(a)	X	Ingenierías : Producción y Operación, Industrial y Química
3	Universidad Completa >= 5 años de Carrera		

4.2. Experiencia Previa.

1	Ninguna	
2	Pasantías Universitarias	X
3	Experiencia Laboral	X

4.3. Información adicional.

Edad	
20 – 25 años	X
25 – 30 años	
Indistinto	

Sexo	
Masculino	
Femenino	
Indistinto	X

Estado Civil	
Soltero(a)	
Casado(a)	
Indistinto	X

4.4. Destrezas.

Idioma	No Aplica	Básico	Medio	Avanzado
INGLES: Comprensión, escritura y expresión			X	

4.5 Concomimientos.

Utilitarios	Básico	Medio	Avanzado
Sistema Operativo (Windows)			X
Hojas electrónicas (Excel)			X
Procesador de Palabras (Word)		X	
Presentaciones (Power Point)		X	
Bases de Datos		X	
Internet			X
Correo Electrónico			X
Autocad	X		
Inventor	X		

4.6 Competencias.

Nivel requerido				
	A	B	C	D
Apoyo en los compañeros	X			
Comunicación de conocimientos	X			
Calidad de trabajo	X			
Metodología para la calidad	X			
Preocupación por el orden y la claridad	X			



DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL CARGO

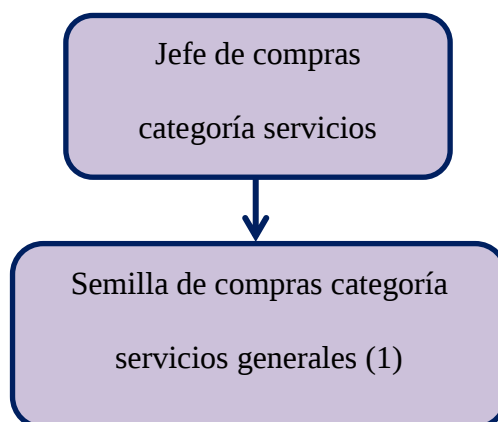
Actividad de la empresa:

La empresa Continental Tire Andina S.A. se dedica a la producción y comercialización de neumáticos de la más alta calidad para la distribución y comercialización en el mercado tanto nacional como internacional.

1. Nombre del Puesto:

- Semilla de Compras Categoría Servicios Generales

Organigrama:



2. Descripción del cargo

Apoyar al abastecimiento de materiales y servicios requeridos por la empresa.

3. Funciones.

3.1 Solicitudes.

- Receptar solicitudes de compra locales (suministros, servicios, medicamentos y varios de compra nacional.
- Apoyar con el seguimiento con las órdenes de compra de Importación.
- Elaborar catálogos de los artículos y servicios.

- Generar órdenes de compras.
- Generar cotizaciones.
- Crear proveedores.

3.2 Reportes.

- Enviar reportes de consignación.

3.3. Actividades de apoyo.

- Atención telefónica.
- Manejo de archivos.
- Manejo de base de datos.
- Guiar visitas técnicas.

4. Perfil del cargo.

4.1. Formación académica.

Nivel		Descripción de la Formación Académica	
1	Secundaria Completa		
2	Estudiante universitario (a) / Egresado(a)	X	Estudios Internacionales, Administración de empresas, Contabilidad y Auditoría y Gestión Empresarial
3	Universidad Completa >= 5 años de Carrera		

4.2. Experiencia Previa.

1	Ninguna	
2	Pasantías Universitarias	X
3	Experiencia Laboral	X

4.3. Información adicional.

Edad	
20 – 25 años	X
25 – 30 años	
Indistinto	

Sexo	
Masculino	
Femenino	
Indistinto	X

Estado Civil	
Soltero(a)	
Casado(a)	
Indistinto	X

4.4. Destrezas.

Idioma	No Aplica	Básico	Medio	Avanzado
INGLES: Comprensión, escritura y expresión			X	

4.5. Concomimientos

Utilitarios	Básico	Medio	Avanzado
Sistema Operativo (Windows)			X
Hojas electrónicas (Excel)			X
Procesador de Palabras (Word)		X	
Presentaciones (Power Point)		X	
Bases de Datos		X	
Internet			X
Correo Electrónico			X
Sistema Operativo (Windows)			X
Hojas electrónicas (Excel)			X

4.6. Competencias.

Nivel requerido				
	A	B	C	D
Habilidades de contacto	X			
Comunicación conocimientos		X		
Calidad de trabajo	X			
Compromiso	X			
Preocupación por el orden y la claridad	X			



DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL CARGO

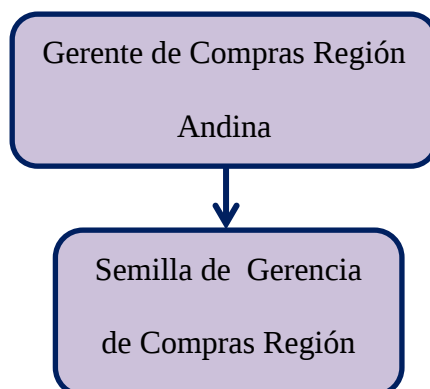
Actividad de la empresa:

La empresa Continental Tire Andina S.A. se dedica a la producción y comercialización de neumáticos de la más alta calidad para la distribución y comercialización en el mercado tanto nacional como internacional.

1. Nombre del cargo

- Semilla de la Gerencia de Compras Región Andina

Organigrama:



2. Descripción del Cargo:

Apoyar en la asistencia de la Gerencia de Compras, responsable de la elaboración de facturas de consumo y dar apoyo a los departamentos del área que requieren ayuda. Encargada de administrar varios suministros.

3. Funciones.

3.1 Apoyo

- RealizaR contrataciones de servicios de operadoras telefónicas.
- Elaborar indicadores estadísticos para el dpto. de bodega de materia prima.
- Elaborar facturas de servicios varios para los pagos respectivos.

3.2. Compras.

- Comprar suministros de oficina mediante CEOS (Continental Electronic Ordering System).
- Comprar artículos varios en Supermaxi.

3.3. Actividades de apoyo.

- Apoyar en actividades de varios departamentos.
- Atención telefónica.
- Agendar actividades.

4. Perfil del cargo.

4.1. Formación académica.

Nivel			Descripción de la Formación Académica
1	Secundaria Completa		
2	Estudiante universitario (a) / Egresado(a)	X	Estudios Internacionales, Administración de empresas, Contabilidad y Auditoría y Gestión Empresarial
3	Universidad Completa >= 5 años de Carrera		

4.2. Experiencia Previa.

1	Ninguna	
2	Pasantías Universitarias	X
3	Experiencia Laboral	X

4.3. Información adicional.

Edad	
20 – 25 años	X
25 – 30 años	
Indistinto	

Sexo	
Masculino	
Femenino	
Indistinto	X

Estado Civil	
Soltero(a)	
Casado(a)	
Indistinto	X

4.4. Destrezas.

Idioma	No Aplica	Básico	Medio	Avanzado
INGLES: Comprensión, escritura y expresión			X	

4.5. Concomimientos.

Utilitarios	Básico	Medio	Avanzado
Sistema Operativo (Windows)			X
Hojas electrónicas (Excel)			X
Procesador de Palabras (Word)		X	
Presentaciones (Power Point)		X	
Bases de Datos		X	
Internet			X
Correo Electrónico			X
Sistema Operativo (Windows)			X
Hojas electrónicas (Excel)			X

4.6 Competencia.

Nivel requerido				
	A	B	C	D
Apoyo a los compañeros	X			
Tolerancia a la presión		X		
Calidad de trabajo		X		
Capacidad para aprender	X			
Responsabilidad Personal:	X			



DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL CARGO

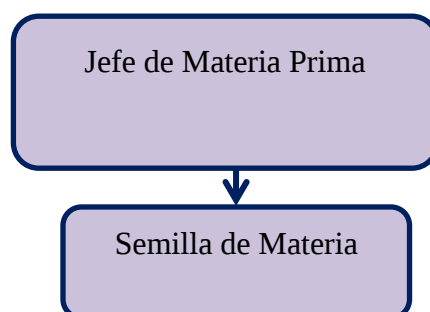
Actividad de la empresa:

La empresa Continental Tire Andina S.A. se dedica a la producción y comercialización de neumáticos de la más alta calidad para la distribución y comercialización en el mercado tanto nacional como internacional.

1. Nombre del Puesto:

- Semilla de Materia Prima

Organigrama:



2. Descripción del cargo.

Apoyar en el seguimiento de programas necesarios para facilitar órdenes para producción, ayuda a la materia prima en las bodegas.

3. Funciones.

3.1 Apoyo.

- Bajar archivos del SAP y cargar al Iscala (programa para recopilar datos).
- Realizar las proyecciones de Bladders.
- Cooperar con los inventarios de bodega prima.
- Atención a los proveedores.

3.2. Ceos (Continental Electronic Ordering System).

- Realizar el rastreo de las órdenes.
- Realizar avances de compras en el sistema CEOS.
- Solicitar desembolsos.

3.3. Actualizaciones.

- Subir facturas en la unidad G
- Determinar condiciones en el SAP
- Ingresar DAI (Documento Aduanero de Importación) en archivo de excel

3.4 Administración Bodegas.

- Envío de COA(certificado de análisis) y packing a bodegas

3.4 Actividades de apoyo.

- Ordenar los respectivos documentos de materia prima y repuestos.
- Archivo de guías de transporte relacionados a los repuesto de materia prima.
- Actualización de inactivos.
- Atención telefónica

4. Perfil del cargo.

4.1. Formación académica.

Nivel			Descripción de la Formación Académica
1	Secundaria Completa		
2	Estudiante universitario (a) / Egresado(a)	X	Estudios Internacionales, Administración de empresas, Contabilidad y Auditoría y Gestión Empresarial
3	Universidad Completa >= 5 años de Carrera		

4.2. Experiencia Previa.

1	Ninguna	
2	Pasantías Universitarias	X
3	Experiencia Laboral	X

4.3. Información adicional.

Edad	
20 – 25 años	X
25 – 30 años	
Indistinto	

Sexo	
Masculino	
Femenino	
Indistinto	X

Estado Civil	
Soltero(a)	
Casado(a)	
Indistinto	X

4.4. Destrezas.

Idioma	No Aplica	Básico	Medio	Avanzado
INGLES: Comprensión, escritura y expresión			X	

4.5. Concomimientos.

Utilitarios	Básico	Medio	Avanzado
Sistema Operativo (Windows)			X
Hojas electrónicas (Excel)			X
Procesador de Palabras (Word)		X	
Presentaciones (Power Point)		X	
Bases de Datos		X	
Internet			X
Correo Electrónico			X
Sistema Operativo (Windows)			X
Hojas electrónicas (Excel)			X

4.5.4.6. Competencia.

Nivel requerido				
	A	B	C	D
Capacidad para aprender	X			
Habilidad analítica	X			
Calidad de trabajo	X			
Desarrollo de relaciones	X			
Tolerancia la presión	X			



DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL CARGO

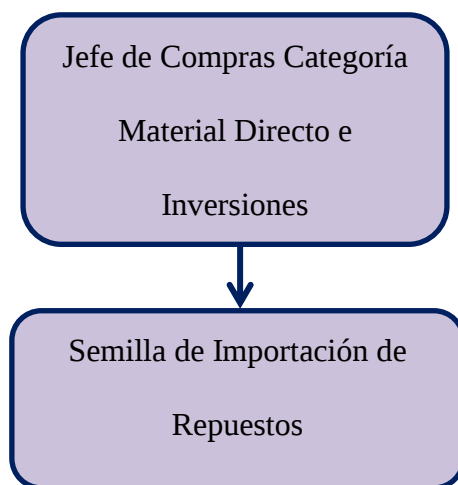
Actividad de la empresa:

La empresa Continental Tire Andina S.A. se dedica a la producción y comercialización de neumáticos de la más alta calidad para la distribución y comercialización en el mercado tanto nacional como internacional.

1. Nombre del Cargo.

- Semilla de Importación de Repuestos.

Organigrama:



2. Descripción del cargo:

Solicitar cotizaciones para el área de la bodega, genera, tramita y brinda seguimiento de órdenes de compras locales, realiza los respectivos reportes para el fin de mes.

3. Funciones.

3.1 Solicitudes.

- Solicitar cotización de códigos de bodega importados que se generan mes a mes.
- Solicitar cotización de los códigos de bodega locales.
- Solicitar códigos obsoletos.

- Tramitar solicitudes de compras.

3.2 Órdenes de compra.

- Realizar embarcaciones de las órdenes de compras importadas.
- Generar y solicitar ordenes de copras locales importadas.

3.3 Reportes.

- Generar reportes KPIS (Indicadores Claves del Proceso) a fin de mes.

4. Perfil del cargo.

4.1. Formación académica.

Nivel		Descripción de la Formación Académica	
1	Secundaria Completa		
2	Estudiante universitario (a) / Egresado(a)	X	Estudios Internacionales, Administración de empresas, Contabilidad y Auditoría y Gestión Empresarial
3	Universidad Completa >= 5 años de Carrera		

4.2. Experiencia Previa.

1	Ninguna	
2	Pasantías Universitarias	X
3	Experiencia Laboral	X

4.3. Información adicional.

Edad	
20 – 25 años	X
25 – 30 años	
Indistinto	

Sexo	
Masculino	
Femenino	
Indistinto	X

Estado Civil	
Soltero(a)	
Casado(a)	
Indistinto	X

4.4. Destrezas.

Idioma	No Aplica	Básico	Medio	Avanzado
INGLES: Comprensión, escritura y expresión			X	

4.5. Concomimientos.

Utilitarios	Básico	Medio	Avanzado
Sistema Operativo (Windows)			X
Hojas electrónicas (Excel)		X	
Procesador de Palabras (Word)		X	
Presentaciones (Power Point)		X	
Bases de Datos		X	
Internet			X
Correo Electrónico			X
Sistema Operativo (Windows)			X
Hojas electrónicas (Excel)		X	

4.6. Competencias.

Nivel requerido				
	A	B	C	D
Habilidad de Contacto	X			
Habilidad analítica	X			
Tolerancia a la presión	X			
Desarrollo de relaciones	X			
Apoyo a los compañeros		X		



DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL CARGO

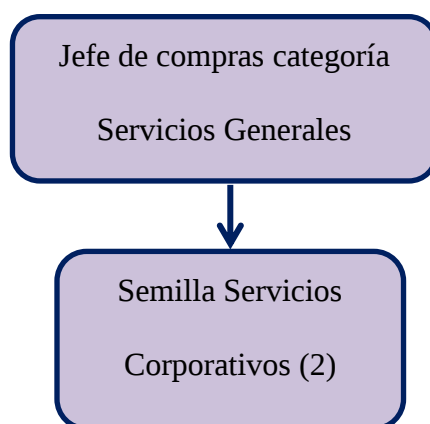
Actividad de la empresa:

La empresa Continental Tire Andina S.A. se dedica a la producción y comercialización de neumáticos de la más óptima calidad para la distribución y comercialización en los mercados tanto nacional como internacional.

1. Nombre del Cargo.

- Semilla Servicios Corporativos

Organigrama



2. Descripción del cargo.

Apoyar a su tutor con las compras para el abastecimiento de los suministros necesarios tanto para oficinas y como planta.

3. Funciones.

3.1 Solicitudes.

- Recepar solicitudes de compra locales (suministros, servicios, medicamentos y varios de compra nacional).
- Apoya con el seguimiento con las órdenes de compra .

- Elaborar catálogos de artículos y servicios.
- Generar órdenes de compras.
- Generar cotizaciones.
- Crear proveedores.
- Generar compras para los códigos de bodega.

3.2.1 Documentación.

- Redactar nuevos contratos.
- Enviar reportes de consignación.
- Generar hojas de decisión.

3.2.2. Actividades de apoyo.

- Atención telefónica.
- Manejo de archivos.
- Manejo de base de datos.
- Guiar visitas técnicas.

4 Perfil del cargo.

4.1. Formación académica.

Nivel			Descripción de la Formación Académica
1	Secundaria Completa		
2	Estudiante universitario (a) / Egresado(a)	X	Estudios Internacionales, Administración de empresas, Contabilidad y Auditoría y Gestión Empresarial
3	Universidad Completa >= 5 años de Carrera		

4.2. Experiencia Previa.

1	Ninguna	
2	Pasantías Universitarias	X
3	Experiencia Laboral	X

4.3. Información adicional.

Edad	
20 – 25 años	X
25 – 30 años	
Indistinto	

Sexo	
Masculino	
Femenino	
Indistinto	X

Estado Civil	
Soltero(a)	
Casado(a)	
Indistinto	X

4.4. Destrezas.

Idioma	No Aplica	Básico	Medio	Avanzado
INGLES: Comprensión, escritura y expresión			X	

4.5. Concomimientos.

Utilitarios	Básico	Medio	Avanzado
Sistema Operativo (Windows)			X
Hojas electrónicas (Excel)		X	
Procesador de Palabras (Word)		X	
Presentaciones (Power Point)		X	
Bases de Datos		X	
Internet			X
Correo Electrónico			X
Sistema Operativo (Windows)			X
Hojas electrónicas (Excel)		X	

4.6. Competencia.

Nivel requerido				
	A	B	C	D
Habilidad de Contacto	X			
Capacidad de entender a los demás	X			
Tolerancia a la presión	X			
Desarrollo de relaciones	X			
Orientación al cliente interno y externo		X		



DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL CARGO

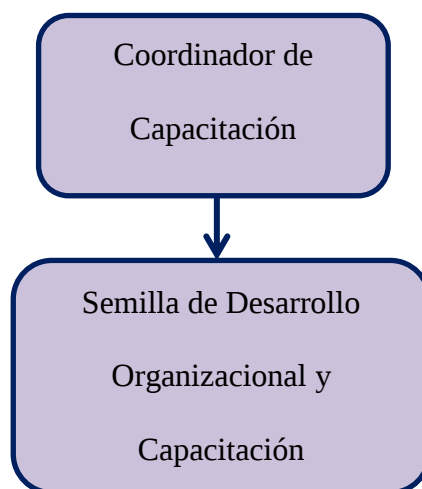
Actividad de la empresa:

La empresa Continental Tire Andina S.A. se dedica a la producción y comercialización de neumáticos de la más alta calidad para la distribución y comercialización en el mercado tanto nacional como internacional.

1. Nombre del Cargo:

- Semilla de Desarrollo Organizacional y Capacitación.

Organigrama:



2 Descripción del cargo:

Dar seguimiento al sistema de compras CEOS (Continental Electronic Ordering System), como también del archivo y actualización de la base de datos relacionados con los cursos de capacitación, apoya la logística requerida por el departamento.

2 Funciones.

3.1 Ceos.

- Recopila y realiza el seguimiento de las órdenes de compras que requiere el departamento.

- Confirmar ordenes de Ceos

3.1.CTDS (Continental Tire Documentation Systemes)

- Actualizar la información por medio del sistema interno de la empresa (Poms) (Process Oriented Of Management Systems) con el objetivo de tener un sistema de todos los documentos necesarios que influyan de forma directa a la calidad.

3.2 Capacitación .

- Actualizar la base de datos con las respectivas capacitaciones brindadas hacia los trabajadores, el objeto es llevar un control del desarrollo de los mismos.
- Repartir invitaciones a los diferentes cursos en que el trabajador debe asistir.

3.4 Inducciones.

- Ayuda al cumplimiento del programa de inducción – entrenamiento a las personas nuevas en la empresa, guiándolas hacia las diferentes áreas de conocimiento.

3.5 Actividades de Apoyo.

- Reservar la salas de para reuniones.
- Acompañamiento de visitas técnicas.
- Publicaciones de capacitaciones en carteleras.
- Asistir a reuniones de planta CVT y PLT.
- Registrar cursos.

4. PERFIL DEL CARGO.

4.1. Formación académica

Nivel			Descripción de la Formación Académica
1	Secundaria Completa		
2	Estudiante universitario (a) / Egresado(a)	X	Psicólogo Organizacional, Administración de empresas, Ing. Industrial / Producción
3	Universidad Completa >= 5 años de Carrera		

4.2. Experiencia Previa.

1	Ninguna	
2	Pasantías Universitarias	X
3	Experiencia Laboral	X

4.3. Información adicional.

Edad	
20 – 25 años	X
25 – 30 años	
Indistinto	

Sexo	
Masculino	
Femenino	
Indistinto	X

Estado Civil	
Soltero(a)	
Casado(a)	
Indistinto	X

4.4. Destrezas.

Idioma	No Aplica	Básico	Medio	Avanzado
INGLES: Comprensión, escritura y expresión			X	

4.5. Conocimientos.

Utilitarios	Básico	Medio	Avanzado
Sistema Operativo (Windows)		X	
Hojas electrónicas (Excel)		X	
Procesador de Palabras (Word)		X	
Presentaciones (Power Point)		X	
Bases de Datos		X	
Internet			X
Correo Electrónico			X
Sistema Operativo (Windows)		X	
Hojas electrónicas (Excel)		X	

4.6. Competencias.

Nivel requerido				
	A	B	C	D
Habilidad de Contacto	X			
Capacidad de entender a los demás		X		
Tolerancia a la presión	X			
Desarrollo de relaciones	X			
Orientación al cliente interno y externo		X		



DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL CARGO

Actividad de la empresa:

La empresa Continental Tire Andina S.A. se dedica a la producción y comercialización de neumáticos de la más alta calidad para la distribución y comercialización en el mercado tanto nacional como internacional.

1. Nombre del Cargo:

- Semilla de Comunicación y Relaciones Públicas.

Organigrama:



2. Descripción del cargo:

Apoyar en las actividades necesarias para el manejo eficiente de la comunicación interna, responsable de realizar compras y el debido seguimiento por medio de CEOS, junto con su jefe inmediato recopila y hace seguimiento a los programas o incentivos con los que la empresa participa.

3. Funciones.

3.1 Comunicación interna.

- Recopilar todo tipo de información proveniente en la parte administrativa y obrera con el objeto de realizar un comunicador interno que se publicará por medios físicos y electrónicos que serán de interés para sus colaboradores.

3.2 Ceos (Continental Electronic Ordering System).

- Responsable del manejo y seguimiento del Ceos, programa por el cual se realiza las compras necesarias para proyectos, insumos, productos de marca que requiere la empresa.

3.3. Realizar comunicadores internos, y publicaciones de prensa.

- Receptar y realiza el seguimiento de las solicitudes tanto internas como externas que recibe la empresa.

3.4 Coordinación.

- Citar a los medios de comunicación para hacerles partícipes de las actividades, promociones y campañas que el departamento de comunicación está encargada.
- Crea memorias de estas actividades.

3.5 Actividades de apoyo.

- Coordina y agenda reuniones de trabajo
- Recopila información como fotografías de los eventos o actividades
- Ejecuta concurso de fin de mes
- Inscribe a los trabajadores para actividades o planes de internet que se dan en la empresa

4. Perfil.

4.1. Formación académica.

Nivel			Descripción de la Formación Académica
1	Secundaria Completa		
2	Estudiante universitario (a) / Egresado(a)	X	Comunicación Social y Relaciones Públicas.
3	Universidad Completa >= 5 años de Carrera		

4.2. Experiencia Previa.

1	Ninguna	
2	Pasantías Universitarias	X
3	Experiencia Laboral	X

4.3. Información adicional.

Edad	
20 – 25 años	X
25 – 30 años	
Indistinto	

Sexo	
Masculino	
Femenino	
Indistinto	X

Estado Civil	
Soltero(a)	
Casado(a)	
Indistinto	X

4.4. Destrezas.

Idioma	No Aplica	Básico	Medio	Avanzado
INGLES: Comprensión, escritura y expresión			X	

4.5. Concomimientos.

Utilitarios	Básico	Medio	Avanzado
Sistema Operativo (Windows)		X	
Hojas electrónicas (Excel)	X		
Publisher			X
Procesador de Palabras (Word)		X	
Presentaciones (Power Point)		X	
Bases de Datos		X	
Internet			X
Correo Electrónico			X
Sistema Operativo (Windows)		X	
Redes Sociales			X

4.6. Competencia.

Nivel requerido				
	A	B	C	D
Búsqueda de la información		X		
Iniciativa - Autonomía- Sencillez:	X			
Modalidades de contacto:	X			
Desarrollo de relaciones	X			
Comunicación	X			



DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL CARGO

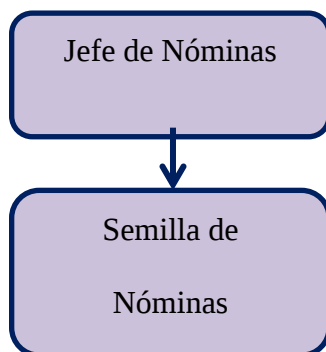
Actividad de la empresa:

La empresa Continental Tire Andina S.A. se dedica a la producción y comercialización de neumáticos de la más alta calidad para la distribución y comercialización en el mercado tanto nacional como internacional.

1. Nombre del Cargo:

- Semilla de Nóminas.

Organigrama:



2. Descripción del cargo.

Apoyar en el manejo de la administración salarial y la nómina del personal, encargada de realizar los respectivos descuentos que obtienen los trabajadores. Realiza los respectivos movimientos del personal ya sea por incremento o cambio de función.

3. Funciones.

3.1 Administración Salarial.

- Realiza la actualización de los organigramas de la compañía.
- Ejecuta y actualiza los movimientos del personal ya sea por incrementos de nivel, pasa a definitivo o cambio de funciones.

3.2 Registro de cuentas.

- Registrar los descuentos para los empleados que ingresan a los planes de telefonía.

- Ingresar en el sistema respectivo los descuentos de las asociantes a las que pertenece cada empleado.
- Manejar información referente a los préstamos al IESS.
- Incluir los descuentos de los consumos de comisariatos de cada trabajador para generar el respectivo descuento.

3.3 Pagos.

- Semanalmente imprime y entrega roles de pagos a los trabajadores
- Encargada de pagar los cheques pendientes de décimos a los empleados.

3.4 Actividades de apoyo.

- Solicitar y hacer entrega de las tarjetas de comisariato que subsidia la empresa a sus trabajadores.
- Recolecta los Itus para el ingreso de horas de trabajo del personal de planta.
- Procesar las tarjetas de asistencia de las semillas.
- Recibe llamadas telefónicas y proporciona referencias laborales.
- Manejar de archivo referente a los movimientos del personal y roles de pago de semillas.

4. PERFIL DEL CARGO.

4.1. Formación académica.

Nivel		Descripción de la Formación Académica	
1	Secundaria Completa		
2	Estudiante universitario (a) / Egresado(a)	X	Administración de empresas y Contabilidad y Auditoría.
3	Universidad Completa >= 5 años de Carrera		

4.2. Experiencia Previa.

1	Ninguna	
2	Pasantías Universitarias	X
3	Experiencia Laboral	X

4.3. Información adicional.

Edad	
20 – 25 años	X
25 – 30 años	
Indistinto	

Sexo	
Masculino	
Femenino	
Indistinto	X

Estado Civil	
Soltero(a)	
Casado(a)	
Indistinto	X

4.4. Destrezas.

Idioma	No Aplica	Básico	Medio	Avanzado
INGLES: Comprensión, escritura y expresión			X	

4.5. Concomimientos.

Utilitarios	Básico	Medio	Avanzado
Sistema Operativo (Windows)		X	
Hojas electrónicas (Excel)	X		
Share Point			X
Procesador de Palabras (Word)		X	
Presentaciones (Power Point)		X	
Bases de Datos		X	
Internet			X
Correo Electrónico			X
Sistema Operativo (Windows)		X	

4.6 Competencia.

Nivel requerido				
	A	B	C	D
Trabajo en equipo		X		
Pensamiento analítico	X			
Desarrollo de relaciones		X		
Responsabilidad Personal	X			
Capacidad para aprender	X			



DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL CARGO

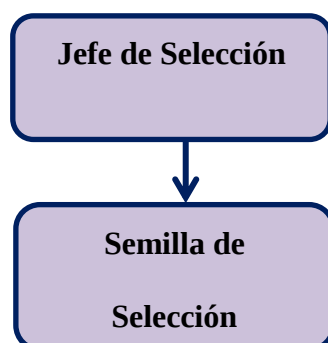
Actividad de la empresa:

La empresa Continental Tire Andina S.A. se dedica a la producción y comercialización de neumáticos de la más alta calidad para la distribución y comercialización en el mercado tanto nacional como internacional.

1. Nombre del cargo:

- Semilla de Selección.

Organigrama.



2. Descripción del cargo

Apoyar en los procesos de selección. Responsable del ingreso y seguimiento de la base de datos de los postulantes a diversos cargos. Ayuda a la revisión de la documentación.

3. Funciones.

3.1. Selección Del Personal.

- Responsable de realizar el check list (completar documentos para el curriculum vitae, revisar el código de conducta de la compañía, referencias laborales, dotación de seguridad, calificación de los test de personalidad, contrato de trabajo, aviso al Iess) de cada integrante que ingrese a laborar en la empresa.

3.2 Base de datos.

- Registra y lleva un control de postulantes que dejan o envían sus carpetas para posibles vacantes.

3.3 Calificaciones.

- Elaborar y calificar evaluaciones de desempeño para el personal administrativo y obrero, con el objeto de obtener una debida retroalimentación ya sea para incremento de salarios o necesidades de capacitación.
- Calificar el test Neo - FFI (Test de personalidad).

3.5 Actividades de apoyo.

- Manejo de archivos.
- coordinación de entrevistas o procesos, registro de códigos en los respectivos marcadores
- realización de contratos y avisos de entrada.
- Atención telefónica.

4. Perfil del cargo:

4.1. Formación académica.

Nivel		Descripción de la Formación Académica	
1	Secundaria Completa		
2	Estudiante universitario (a) / Egresado(a)	X	Psicología Laboral y Organizacional, Administración de Empresas.
3	Universidad Completa >= 5 años de Carrera		

4.2. Experiencia Previa.

1	Ninguna	
2	Pasantías Universitarias	X
3	Experiencia Laboral	X

4.3. Información adicional.

Edad	
20 – 25 años	X
25 – 30 años	
Indistinto	

Sexo	
Masculino	
Femenino	
Indistinto	X

Estado Civil	
Soltero(a)	
Casado(a)	
Indistinto	X

4.4. Destrezas.

Idioma	No Aplica	Básico	Medio	Avanzado
INGLES: Comprensión, escritura y expresión		X		

4.5. Concomimientos.

Utilitarios	Básico	Medio	Avanzado
Sistema Operativo (Windows)		X	
Hojas electrónicas (Excel)		X	
Procesador de Palabras (Word)		X	
Presentaciones (Power Point)		X	
Bases de Datos		X	
Internet			X
Correo Electrónico			X
Sistema Operativo (Windows)		X	
Hojas electrónicas (Excel)		X	

4.6. Competencias.

Nivel requerido				
	A	B	C	D
Colaboración:	X			
Búsqueda de la información	X			
Trabajo en equipo	X			
Responsabilidad Personal	X			
Capacidad de entender a los demás	X			



DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL CARGO

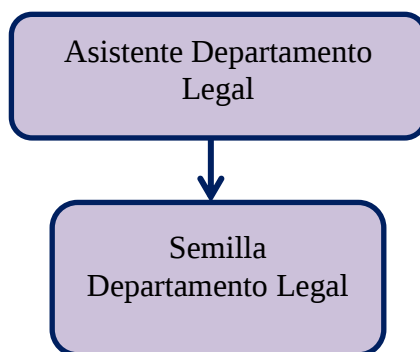
Actividad de la empresa:

La empresa Continental Tire Andina S.A. se dedica a la producción y comercialización de neumáticos de la más alta calidad para la distribución y comercialización en el mercado tanto nacional como internacional.

1. Nombre del Cargo.

- Semilla Departamento Legal.

Organigrama:



1. Descripción del cargo.

Proporcionar apoyo a su tutor con el manejo de documentación, diligencias, y registros de las actividades que se conlleva en el departamento con la finalidad que los trámites legales se mantengan ordenados.

2. Funciones

2.1 Atención al público

- Coordinar auditorias que tiene la empresa.
- Diligir las entidades públicas con la finalidad de mantener orden los procesos legales.
- Seguimiento de trámites.
- Emitir certificados de los accionistas.

2.2 Registro.

- Manejar documentos como las acciones de los miembros de Continental.
- Elaborar escritos relacionado a las actividades del día a día.

2.3 Actividades de apoyo.

- Atención telefónica.
- Recepción y realizar notas de gastos.
- Manejo de archivos.

3. Perfil del Cargo.

4.1. Formación académica.

Nivel		Descripción de la Formación Académica	
1	Secundaria Completa		
2	Estudiante universitario (a) / Egresado(a)	X	Derecho.
3	Universidad Completa >= 5 años de Carrera		

4.2. Experiencia Previa.

1	Ninguna	
2	Pasantías Universitarias	X
3	Experiencia Laboral	X

4.3. Información adicional.

Edad	
20 – 25 años	X
25 – 30 años	
Indistinto	

Sexo	
Masculino	
Femenino	
Indistinto	X

Estado Civil	
Soltero(a)	
Casado(a)	
Indistinto	X

4.4. Destrezas.

Idioma	No Aplica	Básico	Medio	Avanzado
INGLES: Comprensión, escritura y expresión			X	

4.5. Concomimientos.

Utilitarios	Básico	Medio	Avanzado
Sistema Operativo (Windows)			X
Hojas electrónicas (Excel)	X		
Procesador de Palabras (Word)		X	
Presentaciones (Power Point)		X	
Bases de Datos		X	
Internet			X
Correo Electrónico			X
Sistema Operativo (Windows)			X
Hojas electrónicas (Excel)	X		

4.6 Competencia.

Nivel requerido				
	A	B	C	D
Modalidades de contacto		X		
Colaboración	X			
Preocupación por el orden y la claridad	X			
Calidad de trabajo	X			



DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL CARGO

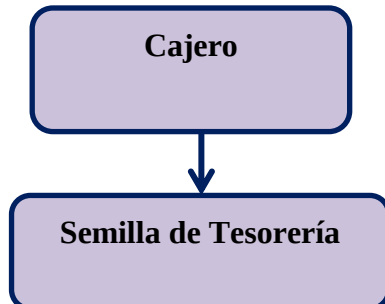
Actividad de la empresa:

La empresa Continental Tire Andina S.A. se dedica a la producción y comercialización de neumáticos de la más óptima calidad para la distribución y comercialización en los mercados tanto nacional como internacional.

1. Nombre del cargo:

- Semilla de Caja.

Organigrama:



2. Descripción del cargo:

Apoyar junto a su tutor en las actividades de tesorería será encargada de apoyar en actividades de control de cheques, registro de cuentas, actualización, control y registro de cuentas.

3. Funciones:

3.1. Registro de cuentas.

- Registrar en caja las cuentas de Erco Parts.
- Realizar las retenciones provenientes de Erco Parts, Continental y el banco Bolivariano.
- Recibir y registrar pagos por diversos conceptos.
- Cierre y arqueo de caja mensualmente.

3.3 Pago varios.

- Entregar cheques provenientes de vacaciones, liquidaciones.
- Entregar semanalmente pago de roles al personal de planta.

3.3. Actividades de apoyo .

- Receptar información de depósitos.
- Proporcionar información sobre pagos a los proveedores.
- Comprar y administrar tickets de alimentación.
- Manejo y archivo de documentación.
- Atención telefónica.

4. Perfil del cargo.

4.1. Formación académica.

Nivel		Descripción de la Formación Académica	
1	Secundaria Completa		
2	Estudiante universitario (a) / Egresado(a)	X	Aministración de empresas, Contabilidad y Auditoría.
3	Universidad Completa >= 5 años de Carrera		

4.2. Experiencia Previa.

1	Ninguna	
2	Pasantías Universitarias	X
3	Experiencia Laboral	X

4.3. Información adicional.

Edad	
20 – 25 años	X
25 – 30 años	
Indistinto	

Sexo	
Masculino	
Femenino	
Indistinto	X

Estado Civil	
Soltero(a)	
Casado(a)	
Indistinto	X

4.4. Destrezas.

Idioma	No Aplica	Básico	Medio	Avanzado
INGLES: Comprensión, escritura y expresión			X	

4.5. Concomimientos.

Utilitarios	Básico	Medio	Avanzado
Sistema Operativo (Windows)			X
Hojas electrónicas (Excel)	X		
Procesador de Palabras (Word)		X	
Presentaciones (Power Point)		X	
Bases de Datos		X	
Internet			X
Correo Electrónico			X
Sistema Operativo (Windows)			X
Hojas electrónicas (Excel)	X		

4.6 Competencia.

Nivel requerido				
	A	B	C	D
Colaboración		X		
Responsabilidad personal	X			
Capacidad personal	X			
Calidad de trabajo	X			

4.3.2. Mejora de la Evaluación de Desempeño para el Programa Semillero de Continental Tire Andina S.A.

La Evaluación de Desempeño es una de las herramientas más importantes dentro del talento humano, ayuda a tener una percepción de las habilidades, actitudes y aptitudes que puede tener un empleado en la organización. Es enriquecedora porque se puede tener una mejora permanente de las actividades del colaborador.

Según Edgar Schein (1982) “el trabajador necesita saber cómo está realizando su trabajo”. Es por eso que se considera él porque es necesario evaluar al personal.

- Ayuda a tomar decisiones sobre promociones y remuneraciones.
- Se puede saber cuáles son las fortalezas y debilidades del evaluado.
- Se puede focalizar los puntos necesarios para la mejora del desempeño.
- Con la evaluación es posible buscar carreras en donde el evaluado pueda desempeñarse.
- La mayoría de personas necesitan y esperan la retroalimentación; a partir de conocer como hacen la tarea, pueden saber si deben modificar su comportamiento.

Martha Alice Alles (2008) Dirección estratégica de los recursos humanos; gestión por competencia 2 da edición, Buenos Aires, Granica.

Es por eso que entre la información que se obtuvo para la formación de una semilla, tenemos la evaluación de desempeño que se aplica cada seis y nueve meses. El formato de evaluación consta de dos partes: la primera hace referencia a la calificación de varios factores y la segunda parte está enfocada a las recomendaciones del evaluado y del evaluador.

La Evaluación de Desempeño que se aplica en la empresa es muy subjetiva, en el capítulo 3, se dio a conocer que esta era demasiada subjetiva, por tal razón se cree que es necesario dar una restauración de esta evaluación del desempeño con el objeto de que esta sea más objetiva con respecto a los puntajes y los comentarios.

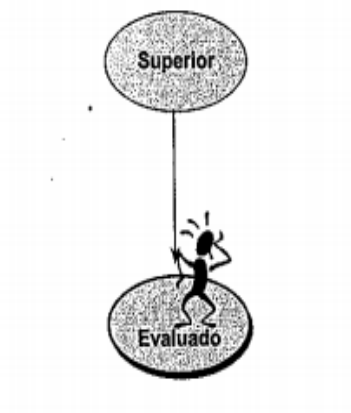
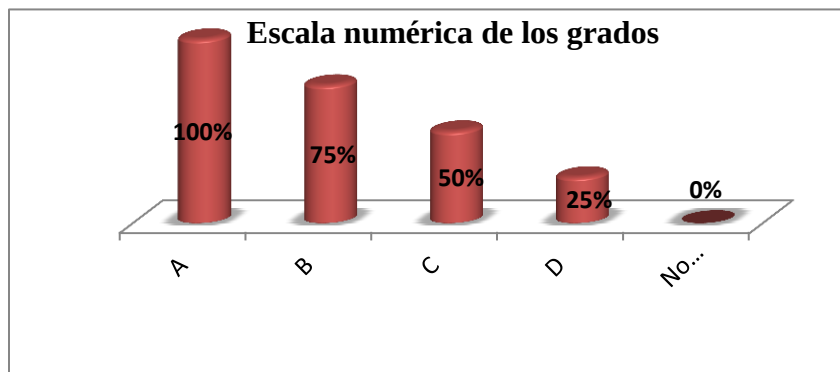
Pues entonces, la mejora de la Evaluación de Desempeño consiste en partir de la descripción y perfil de cargos de las semillas, por cada descripción existe una evaluación de desempeño, pues se trata de mejorar el formato de evaluación, para esto se utiliza el diccionario de competencias de Martha Alicia Alles (2003), quien determina las debidas competencias para cargos iniciales el cual calza con el objeto del Programa Semillero que es un trabajo netamente para estudiantes.

La idea de ésta evaluación es poder medir un verdadero desarrollo de los pasantes mediante una apropiada retroalimentación del desempeño, de los comportamientos y de las actitudes demostradas.

El formato de evaluación que se da a conocer esta tomado de los libros de:

Martha Alice Alles, (2003) Gestión por Competencias. El diccionario, Buenos Aires, Granica.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA LA SEMILLA DE
INGENIERIA INDUSTRIAL



Nombres:

Código:

Área de pasantía:.

Tutor responsable:

Carrera a seguir:

Fecha de ingreso:

Fecha de envío:

Fecha de término:

La presente evaluación tiene por objeto medir un verdadero desarrollo de los pasantes mediante una apropiada retroalimentación del desempeño, de los comportamientos y de las actitudes demostradas.. El formato de evaluación constará de dos partes: la primera hará referencia a la calificación de competencias; y la segunda estará enfocado a las recomendaciones del evaluado y del evaluador. Por favor de la manera más objetiva califique a su semilla.

Competencia	100%	75%	50%	25%
	Grado A ☐	Grado B ☐	Grado C ☐	Grado D ☐
Capacidad para aprender Está asociada con la asimilación de la nueva información y su eficaz aplicación. se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos al repertorio de conductas habituales y nuevas formas de interpretar a realidad o ver las cosas	Tiene gran capacidad para aprender. Se transforma en un referente en sus ámbitos de actuación por su disposición para el aprendizaje.	Tiene buena capacidad para aprender, puede incorporarse en nuevos esquemas y modelos Aprende con la práctica y observación de personas que tiene más experiencia y conocimientos.	Aprende nuevos esquemas y modelos asimilando los conceptos impartidos.	Tiene escasa capacidad para aprender; se limita os contenido impartidos.
	Grado A ☐	Grado B ☐	Grado C ☐	Grado D ☐
Dinamismo –energía Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes, cortos espacios de tiempo, si n que se vea afectado su nivel de actividades.	Tienen mucho dinamismo y energía para trabajar en situaciones cambiantes, su nivel de actividad no se ve cambiado.	Demuestra dinamismo y energía trabajado duro sin que su nivel de rendimiento se vea afectado.	Trabaja dura en jornadas de trabajo exigente.	Tiene escasa predisposición para el trabajo duro en largas jornadas; su rendimiento decrece en situaciones como esta.
	Grado A ☐	Grado B ☐	Grado C ☐	Grado D ☐
Responsabilidad: Asociado al compromiso con las que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus intereses. La tarea asignada es lo 1ero.	Desempeña las tareas con educación, cuidando cumplir los plazos como la calidad requerida y aspirando un mejor resultado posible. Esperado.	Cumple con los plazos preestablecidos en la calidad requerida, preocupándose de lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.	Cumple los plazos tomados todos los márgenes de tolerancia previstos y la calidad mínima necesaria para cumplir el objetivo.	Cumple los plazos o alcanza la calidad pero difícilmente ambas cosas a la vez.

	Grado A ☐	Grado B ☐	Grado C ☐	Grado D ☐
Búsqueda de la información: Es la inquietud y curiosidad constante por saber más sobre las cosas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo que se requiere en el puesto.	Permanentemente hace algo que le permite recoger información. Habitualmente, se ocupa de que otras personas recojan información y se la proporcionen.	Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles.	Aborda una situación o problema cuando normalmente no se haría. Encuentras personas más cercanas al problema y les hace preguntas.	Hace preguntas directas a las personas que están presentes o que se supone conocen la situación. utiliza la información que está a la mano.
	Grado A ☐	Grado B ☐	Grado C ☐	Grado D ☐
Iniciativa-Autonomía: Significa rápida ejecutividad ante pequeñas dificultades o problemas que surgen día a día. Supone actuar proactivamente para así evitar el agravamiento de problemas menores. Implica la posibilidad de proponer mejoras aunque no haya un problema.	Ejecuta rápidamente las acciones ante pequeñas dificultades o problemas que surgen día a día. Es proactivo para resolver dificultades, tiene capacidad para proponer mejoras aunque no haya un problema concreto.	Actúa para resolver los pequeños problemas diarios. En ocasiones propone mejoras aunque no haya un problema concreto que necesite solución.	Puede actuar para resolver los pequeños problemas que surgen día a día.	Tiene escasa predisposición para la acción que podría resolver los pequeños problemas que surgen cotidianamente.

COMENTARIOS DEL EVALUADO

¿Cuáles son las recomendaciones que le haría su tutor?

¿Cuáles son las áreas en las que usted quisiera involucrarse

a) d)

b) e)

c) f)

Fecha: _____

Firma: _____

COMENTARIOS DEL EVALUADOR

¿Cuáles son las fortalezas por las que se caracteriza el pasante?

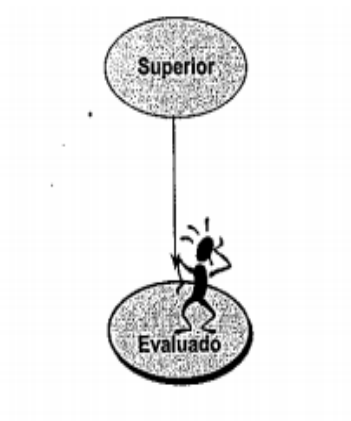
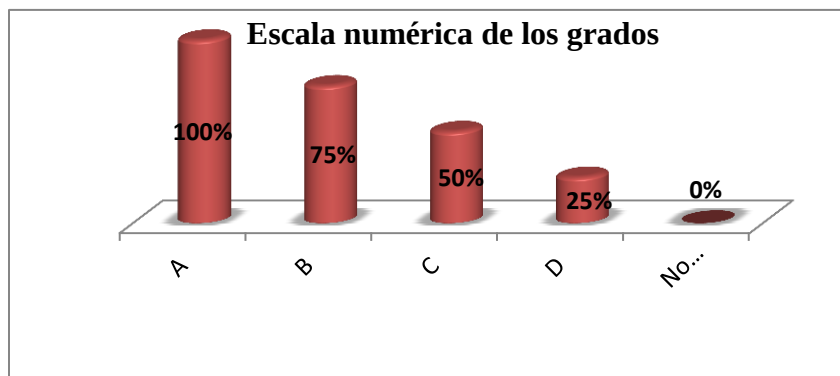
¿Qué aspectos considera usted que su pasante debe mejorar?

ACUERDOS ALLEGADOS

Fecha: _____

Firma: _____

EVALUACION DE DESEMPEÑO PARA LA SEMILLA DE
INGENIERIA INDUSTRIAL



Nombres:

Código:

Área de pasantía:.

Tutor responsable:

Carrera a seguir:

Fecha de ingreso:

Fecha de envío:

Fecha de término:

La presente evaluación tiene por objeto medir un verdadero desarrollo de los pasantes mediante una apropiada retroalimentación del desempeño, de los comportamientos y de las actitudes demostradas. El formato de evaluación constará de dos partes: la primera hará referencia a la calificación de competencias; y la segunda estará enfocado a las recomendaciones del evaluado y del evaluador. Por favor de la manera más objetiva califique a su semilla.

Competencia	100%	75%	50%	25%
	Grado A ☐	Grado B ☐	Grado C ☐	Grado D ☐
Colaboración Capacidad para trabajar en colaboración con grupos multidisciplinares y con otras áreas de la organización.	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 departamento.	Por medio de sus aptitudes, alienta el buen desarrollo de las tareas de todos, genera confianza en los demás sin descuidar sus obligaciones específicas.	Comprende la necesidad de que todos colaboren unos con otros para la mejor consecución de los objetivos generales	Escasa predisponían para realizar todo aquello que no esté dentro de sus obligaciones específicas.
	Grado A ☐	Grado B ☐	Grado C ☐	Grado D ☐
Habilidad analítica Tiene que ver con el tipo de alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el trabajo. Es la capacidad que tiene una persona para realizar un análisis lógico	Realiza análisis lógicos, identifica problemas, reconoce información significativa, busca y coordina datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y establecer datos numéricos	Analiza la información e identifica problemas coordinando datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organiza y establece datos numéricos	Puede analizar e identificar problemas coordinando datos relevantes, organiza y presenta datos numéricos	Tiene escasa capacidad para el análisis y para identificar problemas y coordinar los datos relevantes
	Grado A ☐	Grado B ☐	Grado C	Grado D ☐
Responsabilidad personal: Es la capacidad de poner el acento en la responsabilidad basada en objetivos acordados mutuamente. Acrecentar los resultados positivos de motivándolos a los niveles de contribución y control que pueden aportar personalmente.	Desempeña las tareas con dedicación basándose en los objetivos, cuidando los plazos como la con la calidad y aspirando alcanzar el máximo resultado positivo.	Cumple con los plazos preestablecidos y con calidad requerida, preocupándose por lograr los objetivos sin necesidad de recordatorios o consignas.	Trabaja en función de los objetivos fijados en conjunto, participando y esperando lo mismo de los demás.	Cumple los plazos tomando los márgenes de tolerancia previstos y la calidad mínima necesaria para cumplir el objetivo fijado.

	Grado A ☐	Grado B ☐	Grado C ☐	Grado D ☐
Búsqueda de la información: Es la inquietud y curiosidad constante por saber más sobre las cosas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo que se requiere en el puesto.	Permanentemente hace algo que le permite recoger información. Habitualmente, se ocupa de que otras personas recojan información y se la proporcionen.	Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles.	Aborda una situación o problema cuando normalmente no se haría. Encuentras personas más cercanas al problema y les hace preguntas	Hace preguntas directas a las personas que están presentes o que se supone conocen la situación . utiliza la información que está a la mano
	Grado A ☐	Grado B ☐	Grado C ☐	Grado D ☐
Iniciativa Significa rápida ejecutividad ante pequeñas dificultades o problemas que surgen día a día. Supone actuar proactivamente para así evitar el agravamiento de problemas menores. Implica la posibilidad de proponer mejoras aunque no haya un problema.	Ejecuta rápidamente las acciones ante pequeñas dificultades o problemas que surgen día a día. Es proactivo para resolver dificultades, tiene capacidad para proponer mejoras aunque no haya un problema concreto.	Actúa para resolver los pequeños problemas diarios. En ocasiones propone mejoras aunque no haya un problema concreto que necesite solución.	Puede actuar para resolver los pequeños problemas que surgen día a día.	Tiene escasa predisposición para la acción que podría resolver los pequeños problemas que surgen cotidianamente.

COMENTARIOS DEL EVALUADO

¿Cuáles son las recomendaciones que le haría su tutor?

¿Cuáles son las áreas en las que usted quisiera involucrarse

a) d)

b) e)

c) f)

Fecha: _____

Firma: _____

COMENTARIOS DEL EVALUADOR

¿Cuáles son las fortalezas por las que se caracteriza el pasante?

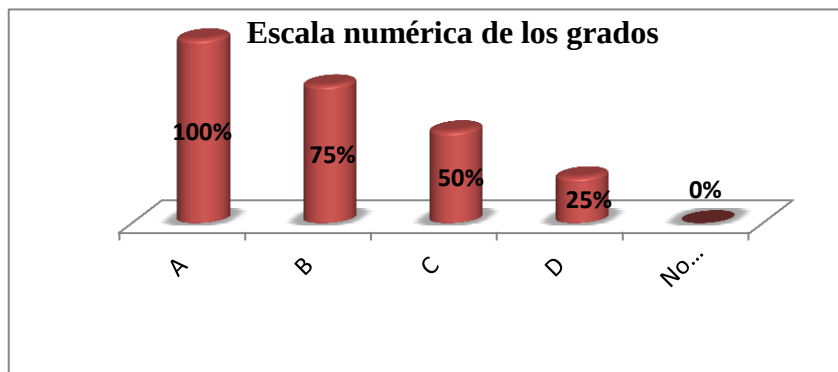
¿Qué aspectos considera usted que su pasante debe mejorar?

ACUERDOS ALLEGADOS

Fecha: _____

Firma: _____

EVALUACION DE DESEMPEÑO PARA LA SEMILLA DE
LEAN MANUFACTURING



Nombres:

Código:

Área de pasantía:.

Tutor responsable:

Carrera a seguir:

Fecha de ingreso:

Fecha de envío:

Fecha de término:

La presente evaluación tiene por objeto medir un verdadero desarrollo de los pasantes mediante una apropiada retroalimentación del desempeño, de los comportamientos y de las actitudes demostradas.. El formato de evaluación constará de dos partes: la primera hará referencia a la calificación de competencias; y la segunda estará enfocado a las recomendaciones del evaluado y del evaluador. Por favor de la manera más objetiva califique a su semilla.

Competencia	100%	75%	50%	25%
	Grado A ○	Grado B ○	Grado C ○	Grado D ○
Preocupación por el orden y la claridad: Es la preocupación continua por controlar el trabajo y la Información. También implica la insistencia en la calidad de las responsabilidades y funciones asignadas.	Realiza el seguimiento de las tareas y proyectos asignados. Se preocupa por mostrar el orden de todo lo que está bajo su responsabilidad.	Realiza el seguimiento del trabajo, lleva registro detallado de las actividades propias, se preocupa por dejar en claro normas y procedimientos empleados.	Comprueba la claridad y exactitud de las tareas a su cargo. se preocupa por cumplir las normas y procedimientos.	Muestra preocupación por el orden y la claridad. Busca claridad de sus tareas. Rechaza las funciones contra las normas y procedimientos .
	Grado A ○	Grado B ○	Grado C ○	Grado D ○
Trabajo en equipo: Es la capacidad de participar en la prosecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.	La empresa es un solo equipo. Cooperera incluso en la forma anónima para el logro de los objetivos organizacionales, considerando como más relevante el objetivo de todos que las circunstancias del propio equipo de trabajo.	Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización, crea un buen clima, comprende la dinámica del funcionamiento o grupal.	Se compromete en la búsqueda de logros compartidos. Privilegia el interés del grupo por encima del interés personal.	Prioriza los objetivos personales por encima de los del equipo y tiene dificultades para involucrarse en una tareas grupal. Participa solo cuando le interesa.

	Grado A ☐	Grado B ☐	Grado C ☐	Grado D ☐
Habilidad analítica: Tiene que ver con el tipo de alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el trabajo. Es la capacidad que tiene una persona para realizar un análisis lógico.	Realiza análisis lógicos, identifica problemas, reconoce información significativa, busca y coordina datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y establecer datos numéricos.	Analiza la información e identifica problemas coordinando datos. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organiza y establece datos numéricos.	Puede analizar e identificar problemas coordinando datos relevantes, organiza y presenta datos numéricos.	Tiene escasa capacidad para el análisis y para identificar problemas y coordinar los datos relevantes.
	Grado A ☐	☐ Grado B ☐	Grado C ☐	Grado D ☐
Capacidad para aprender: Está asociada con la asimilación de la nueva información y su eficaz aplicación. se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos al repertorio de conductas habituales y nuevas formas de interpretar a realidad o ver las cosas.	Tiene gran capacidad para aprender. Se transforma en un referente en sus ámbitos de actuación por su disposición para el aprendizaje.	Tiene buena capacidad para aprender, puede incorporarse en nuevos esquemas y modelos Aprende con la práctica y observación de personas que tiene más experiencia y conocimientos.	Aprende nuevos esquemas y modelos asimilando los conceptos impartidos.	Tiene escasa capacidad para aprender; se limita os contenido impartidos.
	Grado A ☐	Grado B ☐	Grado C ☐	Grado D ☐
Dinamismo – Energía: Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes, cortos espacios de tiempo, si n que se vea afectado su nivel de actividades.	Tienen mucho dinamismo y energía para trabajar en situaciones cambiantes, su nivel de actividad no se ve cambiado.	Demuestra dinamismo y energía trabajado duro sin que su nivel de rendimiento se vea afectado.	Trabaja dura en jornadas de trabajo exigente.	Tiene escasa predisposición para el trabajo duro en largas jornadas; su rendimiento decrece en situaciones como esta.

COMENTARIOS DEL EVALUADO

¿Cuáles son las recomendaciones que le haría su tutor?

¿Cuáles son las áreas en las que usted quisiera involucrarse

a) d)

b) e)

c) f)

Fecha: _____

Firma: _____

COMENTARIOS DEL EVALUADOR

¿Cuáles son las fortalezas por las que se caracteriza el pasante?

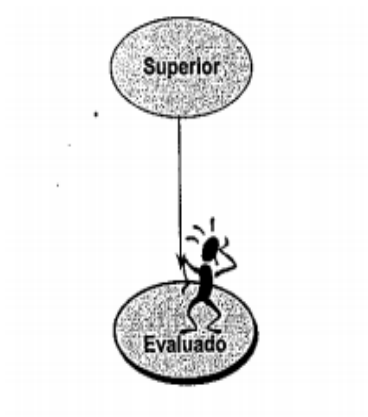
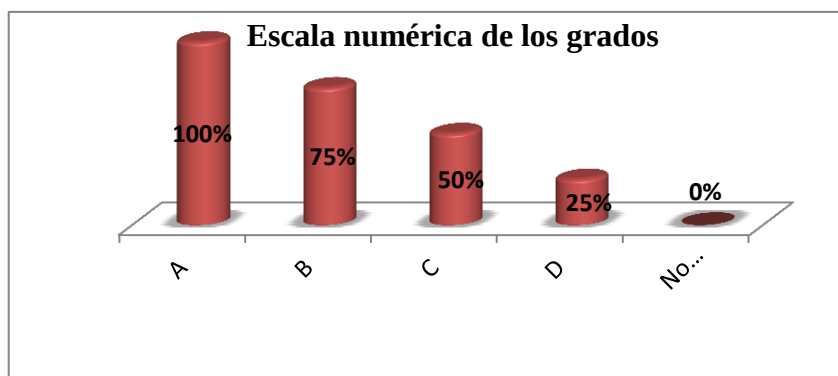
¿Qué aspectos considera usted que su pasante debe mejorar?

ACUERDOS ALLEGADOS

Fecha: _____

Firma: _____

EVALUACION DE DESEMPEÑO PARA LA SEMILLA DE
CONTROL DE LA PRODUCCIÓN



Nombres:

Código:

Área de pasantía:.

Tutor responsable:

Carrera a seguir:

Fecha de ingreso:

Fecha de envío:

Fecha de término:

La presente evaluación tiene por objeto medir un verdadero desarrollo de los pasantes mediante una apropiada retroalimentación del desempeño, de los comportamientos y de las actitudes demostradas.. El formato de evaluación constará de dos partes: la primera hará referencia a la calificación de competencias; y la segunda estará enfocado a las recomendaciones del evaluado y del evaluador. Por favor de la manera más objetiva califique a su semilla.

	100% Grado A ○	75% Grado B ○	50% Grado C ○	25% Grado D ○
Preocupación por el orden y la claridad: Es la preocupación continua por controlar el trabajo y la Información. También implica la insistencia en la calidad de las responsabilidades y funciones asignadas.	Realiza el seguimiento de las tareas y proyectos asignados. Se preocupa por mostrar el orden de todo lo que está bajo su responsabilidad.	Realiza el seguimiento del trabajo, lleva registro detallado de las actividades propias, se preocupa por dejar en claro normas y procedimientos empleados.	Comprueba la claridad y exactitud de las tareas a su cargo. Se preocupa por cumplir las normas y procedimientos.	Muestra preocupación por el orden y la claridad. Busca claridad de sus tareas. Rechaza las funciones contra las normas y procedimientos.
	Grado A ○	Grado B ○	Grado C ○	Grado D ○
Capacidad de planificación y de organización: Es la capacidad de determinar las metas y prioridades de su proyecto, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos.	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema con un gran número de variables estableciendo un punto 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, estableciendo de manera permanente mecanismos de coordinación y de control de la calidad de los procesos en curso.	Establece objetivos y plazos para la realización de las áreas, define prioridades, controlando la calidad de trabajo y verificando la información para asegurarse que se han ejecutado acciones previstas.	Organiza el trabajo y administra adecuadamente los tiempos.
	Grado A ○	Grado B ○	Grado C ○	Grado D ○
Habilidad analítica: Tiene que ver con el tipo de alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el	Realiza análisis lógicos, identifica problemas, reconoce información significativa, busca y coordina	Analiza la información e identifica problemas coordinando datos relevantes. Tiene mucha	Puede analizar e identificar problemas coordinando datos relevantes, organiza y presenta datos	Tiene escasa capacidad para el análisis y para identificar problemas y coordinar los datos relevantes

trabajo. Es la capacidad que tiene una persona para realizar un análisis lógico.	datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y establecer datos numéricos.	capacidad y habilidad para analizar, organiza y establece datos numéricos.	numéricos.	
	Grado A ○	Grado B ○	Grado C ○	Grado D ○
Capacidad para aprender: Está asociada con la asimilación de la nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos al repertorio de conductas habituales y nuevas formas de interpretar a realidad o ver las cosas.	Tiene gran capacidad para aprender. Se transforma en un referente en sus ámbitos de actuación por su disposición para el aprendizaje.	Tiene buena capacidad para aprender, puede incorporarse en nuevos esquemas y modelos. Aprende con la práctica y observación de personas que tiene más experiencia y conocimientos.	Aprende nuevos esquemas y modelos asimilando los conceptos impartidos.	Tiene escasa capacidad para aprender; se limita os contenido impartidos.
	Grado A ○	Grado B ○	Grado C ○	Grado D ○
Responsabilidad Personal: Asociado al compromiso con las que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus intereses. La tarea asignada es lo primero.	Desempeña las tareas con educación, cuidando cumplir los plazos como la calidad requerida y aspirando un mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado.	Cumple con los plazos preestablecidos en la calidad requerida, preocupándose de lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.	Cumple los plazos tomados todos los márgenes de tolerancia previstos y la calidad mínima necesaria para cumplir el objetivo.	Cumple los plazos o alcanza la calidad pero difícilmente ambas cosas a la vez.

COMENTARIOS DEL EVALUADO

¿Cuáles son las recomendaciones que le haría su tutor?

¿Cuáles son las áreas en las que usted quisiera involucrarse

a)

d)

b)

e)

c)

f)

Fecha: _____

Firma: _____

COMENTARIOS DEL EVALUADOR

¿Cuáles son las fortalezas por las que se caracteriza el pasante?

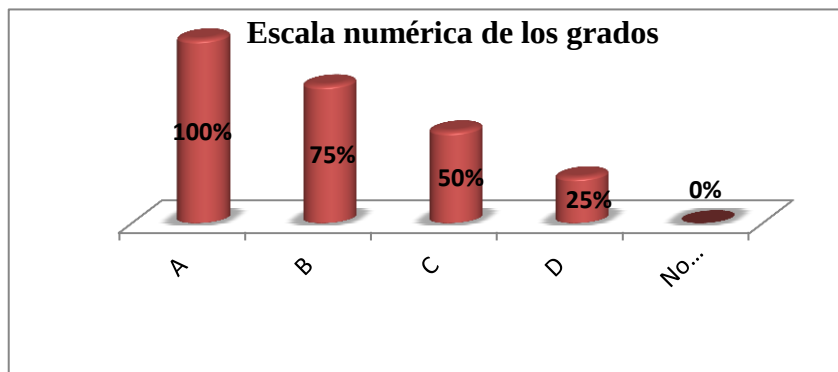
¿Qué aspectos considera usted que su pasante debe mejorar?

ACUERDOS ALLEGADOS

Fecha: _____

Firma: _____

EVALUACION DE DESEMPEÑO PARA LA SEMILLA DE
OPERACIONES DE PLANTA



Nombres:

Código:

Área de pasantía:.

Tutor responsable:

Carrera a seguir:

Fecha de ingreso:

Fecha de envío:

Fecha de término:

La presente evaluación tiene por objeto medir un verdadero desarrollo de los pasantes mediante una apropiada retroalimentación del desempeño, de los comportamientos y de las actitudes demostradas. El formato de evaluación constará de dos partes: la primera hará referencia a la calificación de competencias; y la segunda estará enfocado a las recomendaciones del evaluado y del evaluador. Por favor de la manera más objetiva califique a su semilla.

COMPETENCIA	100% Grado A ☐	75% Grado B ☐	50% Grado C ☐	25% Grado D ☐
Compromiso: Apoya por completo con el logro de objetivos comunes. Sabe tomar decisiones en situaciones difíciles. Posee la habilidad de establecer para sí mismo objetivos de desempeño más altos que el promedio y de alcanzarlos con éxitos.	Establece para sí mismo objetivos de alto desempeño, superiores al promedio y los alcanza con éxito, posee alta productividad.	Se fija objetivos altos y los cumple casi siempre.	Se fija objetivos de alto rendimiento para el grupo que en raras ocasiones el mismo alcanza.	Raramente demuestra algún apoyo a las directivas recibidas. Piensa primero en sus propias posibilidades y beneficios a los de la organización que pertenece.
	Grado A ☐	Grado B ☐	Grado C ☐	Grado D ☐
Capacidad de planificación y de organización: Es la capacidad de determinar las metas y prioridades de su proyecto, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos.	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema con un gran número de variables estableciendo un punto 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, estableciendo de manera permanente mecanismos de coordinación y de control de la calidad de los procesos en curso.	Establece objetivos y plazos para la realización de las áreas, define prioridades, controlando la calidad de trabajo y verificando la información para asegurarse que se han ejecutado acciones previstas.	Organiza el trabajo y administra adecuadamente los tiempos.
	Grado A ☐	Grado B ☐	Grado C ☐	Grado D ☐
Habilidad analítica: Tiene que ver con el tipo de alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el trabajo. Es la capacidad que tiene una persona para realizar un análisis lógico.	Realiza análisis lógicos, identifica problemas, reconoce información significativa, busca y coordina datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y establecer datos.	Analiza la información e identifica problemas coordinando datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y establece datos numéricos.	Puede analizar e identificar problemas coordinando datos relevantes, organiza y presenta datos numéricos.	Tiene escasa capacidad para el análisis y para identificar problemas y coordinar los datos relevantes

	Grado A ☐	Grado B ☐	Grado C ☐	Grado D ☐
Capacidad para aprender: Está asociada con la asimilación de la nueva información y su eficaz aplicación. se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos al repertorio de conductas habituales y nuevas formas de interpretar a realidad o ver las cosas.	Tiene gran capacidad para aprender. Se transforma en un referente en sus ámbitos de actuación por su disposición para el aprendizaje.	Tiene buena capacidad para aprender, puede incorporarse en nuevos esquemas y modelos Aprende con la práctica y observación de personas que tiene más experiencia y conocimientos.	Aprende nuevos esquemas y modelos asimilando los conceptos impartidos.	Tiene escasa capacidad para aprender; se limita os contenido impartidos .
	Grado A ☐	Grado B ☐	Grado C ☐	Grado D ☐
Responsabilidad Personal: Asociado al compromiso con las que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus intereses. La tarea asignada es lo 1ero	Desempeña las tareas con educación, cuidando cumplir los plazos como la calidad requerida y aspirando un mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado.	Cumple con los plazos preestablecidos en la calidad requerida, preocupándose de lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.	Cumple los plazos tomados todos los márgenes de tolerancia previstos y la calidad mínima necesaria para cumplir el objetivo.	Cumple los plazos o alcanza la calidad pero difícilmente ambas cosas a la vez.

COMENTARIOS DEL EVALUADO

¿Cuáles son las recomendaciones que le haría su tutor?

¿Cuáles son las áreas en las que usted quisiera involucrarse

a) d)

b) e)

c) f)

Fecha: _____

Firma: _____

COMENTARIOS DEL EVALUADOR

¿Cuáles son las fortalezas por las que se caracteriza el pasante?

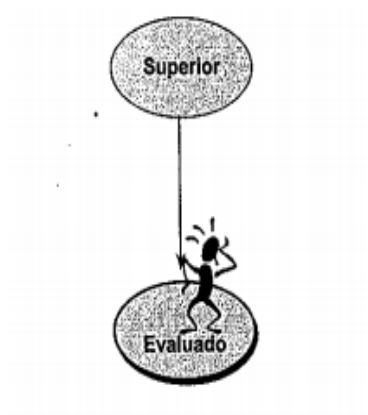
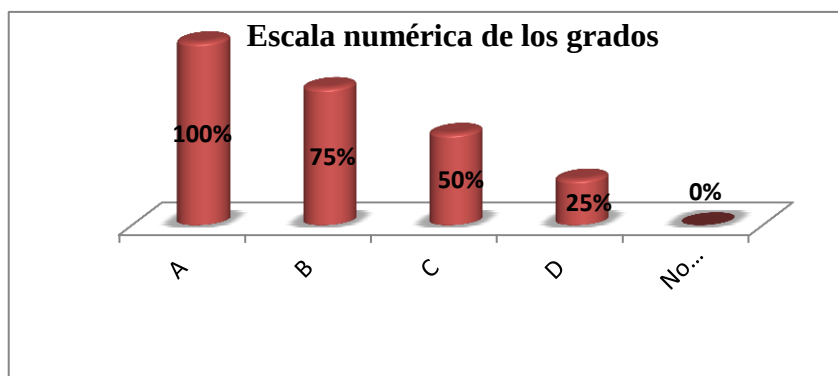
¿Qué aspectos considera usted que su pasante debe mejorar?

ACUERDOS ALLEGADOS

Fecha: _____

Firma: _____

EVALUACION DE DESEMPEÑO PARA LA SEMILLA DE PROYECTOS



Nombres:

Código:

Área de pasantía:.

Tutor responsable:

Carrera a seguir:

Fecha de ingreso:

Fecha de envío:

Fecha de término:

La presente evaluación tiene por objeto medir un verdadero desarrollo de los pasantes mediante una apropiada retroalimentación del desempeño, de los comportamientos y de las actitudes demostradas. El formato de evaluación constará de dos partes: la primera hará referencia a la calificación de competencias; y la segunda estará enfocado a las recomendaciones del evaluado y del evaluador. Por favor de la manera más objetiva califique a su semilla.

COMPETENCIA	100%	75%	50%	25%
	Grado A	Grado B	Grado C	Grado D
Calidad de trabajo: Implica tener conocimientos de los temas del área de trabajo que está bajo su responsabilidad. Posee y demuestra capacidad de discernimiento.	Entiende y conoce todos los temas relacionados del área de trabajo. Comparte con los demás sus conocimientos y demuestra constante interés en aprender.	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad. Lo valorizan con sus conocimientos. Demuestra interés por aprender.	Conoce adecuadamente todos los temas relacionados con su especialidad como para cumplir su función.	Conoce temas relacionados con su especialidad sin alcanzar el nivel requerido o aunque estos sean adecuados. No demuestra interés por aprender.
	Grado A	Grado B	Grado C	Grado D
Capacidad para aprender: Está asociada con la asimilación de la nueva información y su eficaz aplicación. se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos al repertorio de conductas habituales y nuevas formas de interpretar a realidad o ver las cosas.	Tiene gran capacidad para aprender. Se transforma en un referente en sus ámbitos de actuación por su disposición para el aprendizaje.	Tiene buena capacidad para aprender, puede incorporarse en nuevos esquemas y modelos Aprende con la práctica y observación de personas que tiene más experiencia y conocimientos.	Aprende nuevos esquemas y modelos asimilando los conceptos impartidos.	Tiene escasa capacidad para aprender; se limita os contenido impartidos.
	Grado A	Grado B	Grado C	Grado D
Habilidad analítica: Tiene que ver con el tipo de alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el trabajo. Es la capacidad que tiene una persona para	Realiza análisis lógicos, identifica problemas, reconoce información significativa, busca y coordina datos relevantes. Tiene mucha capacidad y	Analiza la información e identifica problemas coordinando datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para	Puede analizar e identificar problemas coordinando datos relevantes, organiza y presenta datos numéricos.	Tiene escasa capacidad para el análisis y para identificar problemas y coordinar los datos relevantes

realizar un análisis lógico.	habilidad para analizar, organizar y establecer datos numéricos.	analizar, organiza y establece datos numéricos.		
	Grado A ☐	Grado B ☐	Grado C ☐	Grado D ☐
Iniciativa - Autonomía- Sencillez: Rápidamente: Ejecuta las dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone responder de manera proactiva a las desviaciones o dificultades.	Actúa con rapidez asegurando una efectiva instrumentación, de forma clara y simple. Propone mejoras sin esperar un problema concreto	Responde con rapidez una buena instrumentación de los cambios propuestos por la dirección propone mejoras dentro de su área	Resuelve con rapidez las pequeñas complicaciones del día a día	Pone en marcha con poca diligencia los cambios que se le proponen y consulta con su superior todos los pequeños problemas del día a día
	Grado A ☐	Grado B ☐	Grado C ☐	Grado D ☐
Responsabilidad Personal: Asociado al compromiso con las que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus intereses. La tarea asignada es lo primero.	Desempeña las tareas con educación, cuidando cumplir los plazos como la calidad requerida y aspirando un mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado.	Cumple con los plazos preestablecidos en la calidad requerida, preocupándose de lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.	Cumple los plazos tomados todos los márgenes de tolerancia previstos y la calidad mínima necesaria para cumplir el objetivo.	Cumple los plazos o alcanza la calidad pero difícilmente ambas cosas a la vez.

COMENTARIOS DEL EVALUADO

¿Cuáles son las recomendaciones que le haría su tutor?

¿Cuáles son las áreas en las que usted quisiera involucrarse

a)

d)

b)

e)

c)

f)

Fecha: _____

Firma: _____

COMENTARIOS DEL EVALUADOR

¿Cuáles son las fortalezas por las que se caracteriza el pasante?

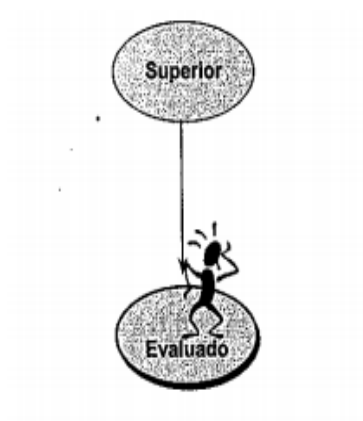
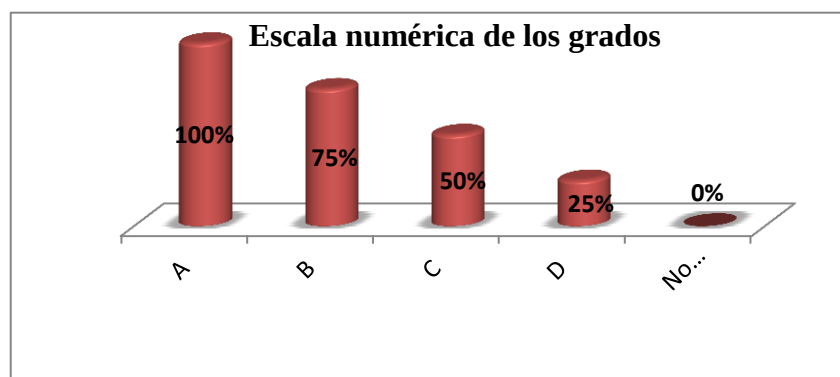
¿Qué aspectos considera usted que su pasante debe mejorar?

ACUERDOS ALLEGADOS

Fecha: _____

Firma: _____

EVALUACION DE DESEMPEÑO PARA LA SEMILLA DE
PRODUCCIÓN CVT (COMMERCIAL VEHICLE TIRE)



Nombres:

Código:

Área de pasantía:.

Tutor responsable:

Carrera a seguir:

Fecha de ingreso:

Fecha de envío:

Fecha de término:

La presente evaluación tiene por objeto medir un verdadero desarrollo de los pasantes mediante una apropiada retroalimentación del desempeño, de los comportamientos y de las actitudes demostradas. El formato de evaluación constará de dos partes: la primera hará referencia a la calificación de competencias; y la segunda estará enfocado a las recomendaciones del evaluado y del evaluador. Por favor de la manera más objetiva califique a su semilla.

COMPETENCIA	100%	75%	50%	25%
	Grado A ○	Grado B ○	Grado C ○	Grado D ○
Calidad de trabajo: Implica tener conocimientos de los temas del área de trabajo que está bajo su responsabilidad. Posee y demuestra capacidad de discernimiento.	Entiende y conoce todos los temas relacionados del área de trabajo. Comparte con los demás sus conocimientos y demuestra constante interés en aprender.	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad. Lo valorizan con sus conocimientos. Demuestra interés por aprender.	Conoce adecuadamente todos los temas relacionados con su especialidad como para cumplir su función.	Conoce temas relacionados con su especialidad sin alcanzar el nivel requerido o aunque estos sean adecuados. No demuestra interés por aprender.
	Grado A ○	Grado B ○	Grado C ○	Grado D ○
Capacidad para aprender: Está asociada con la asimilación de la nueva información y su eficaz aplicación. se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos al repertorio de conductas habituales y nuevas formas de interpretar a realidad o ver las cosas.	Tiene gran capacidad para aprender. Se transforma en un referente en sus ámbitos de actuación por su disposición para el aprendizaje.	Tiene buena capacidad para aprender, puede incorporarse en nuevos esquemas y modelos Aprende con la práctica y observación de personas que tiene más experiencia y conocimientos.	Aprende nuevos esquemas y modelos asimilando los conceptos impartidos.	Tiene escasa capacidad para aprender; se limita os contenido impartidos.
	Grado A ○	Grado B ○	Grado C ○	Grado D ○
Habilidad analítica: Tiene que ver con el tipo de alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el trabajo. Es la capacidad que tiene	Realiza análisis lógicos, identifica problemas, reconoce información significativa, busca y coordina datos relevantes.	Analiza la información e identifica problemas coordinando datos relevantes. Tiene mucha capacidad y	Puede analizar e identificar problemas coordinando datos relevantes, organiza y presenta datos numéricos.	Tiene escasa capacidad para el análisis y para identificar problemas y coordinar los datos relevantes

una persona para realizar un análisis lógico.	Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y establecer datos numéricos.	habilidad para analizar, organiza y establece datos numéricos.		
	Grado A ☐	Grado B ☐	Grado C ☐	Grado D ☐
Preocupación por el orden y la claridad: Es la preocupación continua por controlar el trabajo y la información. También implica la insistencia en la calidad de las responsabilidades y funciones asignadas.	Realiza el seguimiento de las tareas y proyectos asignados. Se preocupa por mostrar el orden de todo lo que está bajo su responsabilidad.	Realiza el seguimiento del trabajo, lleva registro detallado de las actividades propias, se preocupa por dejar en claro normas y procedimientos empleados.	Comprueba la claridad y exactitud de las tareas a su cargo. se preocupa por cumplir las normas y procedimientos.	Muestra preocupación por el orden y la claridad. Busca claridad de sus tareas. Rechaza las funciones contra las normas y procedimientos.
	Grado A ☐	Grado B ☐	Grado C ☐	Grado D ☐
Responsabilidad Personal: Asociado al compromiso con las que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus intereses. La tarea asignada es lo primero.	Desempeña las tareas con educación, cuidando cumplir los plazos como la calidad requerida y aspirando un mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado.	Cumple con los plazos preestablecidos en la calidad requerida, preocupándose de lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.	Cumple los plazos tomados todos los márgenes de tolerancia previstos y la calidad mínima necesaria para cumplir el objetivo.	Cumple los plazos o alcanza la calidad pero difícilmente ambas cosas a la vez.

COMENTARIOS DEL EVALUADO

¿Cuáles son las recomendaciones que le haría su tutor?

¿Cuáles son las áreas en las que usted quisiera involucrarse

a) d)

b) e)

c) f)

Fecha: _____

Firma: _____

COMENTARIOS DEL EVALUADOR

¿Cuáles son las fortalezas por las que se caracteriza el pasante?

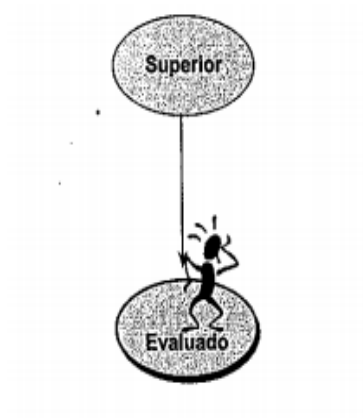
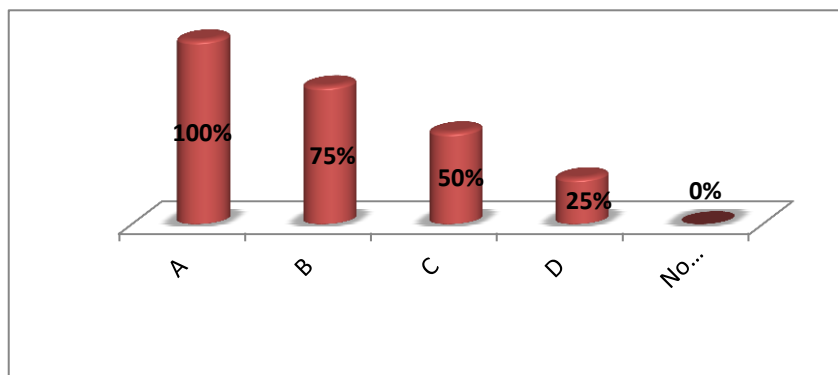
¿Qué aspectos considera usted que su pasante debe mejorar?

ACUERDOS ALLEGADOS

Fecha: _____

Firma: _____

EVALUACION DE DESEMPEÑO PARA LA SEMILLA DE
PRODUCCIÓN PLT (PASSANGER LIGHT TRUCK)



Nombres:

Código:

Área de pasantía:.

Tutor responsable:

Carrera a seguir:

Fecha de ingreso:

Fecha de envío:

Fecha de término:

La presente evaluación tiene por objeto medir un verdadero desarrollo de los pasantes mediante una apropiada retroalimentación del desempeño, de los comportamientos y de las actitudes demostradas. El formato de evaluación constará de dos partes: la primera hará referencia a la calificación de competencias; y la segunda estará enfocado a las recomendaciones del evaluado y del evaluador. Por favor de la manera más objetiva califique a su semilla.

COMPETENCIA	100%	75%	50%	25%
	Grado A ○	Grado B ○	Grado C ○	Grado D ○
Calidad de trabajo: Implica tener conocimientos de los temas del área de trabajo que está bajo su responsabilidad. Posee y demuestra capacidad de discernimiento.	Entiende y conoce todos los temas relacionados del área de trabajo. Comparte con los demás sus conocimientos y demuestra constante interés en aprender.	Entiende y conoce todos los temas relacionado con su especialidad. Lo valorizan con sus conocimientos. Demuestra interés por aprender.	Conoce adecuadamente todos los temas relacionados con su especialidad como para cumplir su función.	Conoce temas relacionados con su especialidad sin alcanzar el nivel requerido o aunque estos sean adecuados. No demuestra interés por aprender.
	Grado A ○	Grado B ○	Grado C ○	Grado D ○
Capacidad para aprender: Está asociada con la asimilación de la nueva información y su eficaz aplicación. se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos al repertorio de conductas habituales y nuevas formas de interpretar a realidad o ver las cosas.	Tiene gran capacidad para aprender. Se transforma en un referente en sus ámbitos de actuación por su disposición para el aprendizaje.	Tiene buena capacidad para aprender, puede incorporarse en nuevos esquemas y modelos Aprende con la práctica y observación de personas que tiene más experiencia y conocimientos.	Aprende nuevos esquemas y modelos asimilando los conceptos impartidos.	Tiene escasa capacidad para aprender; se limita os contenido impartidos.
	Grado A ○	Grado B ○	Grado C ○	Grado D ○
Habilidad analítica: Tiene que ver con el tipo de alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el trabajo. Es la capacidad que tiene	Realiza análisis lógicos, identifica problemas, reconoce información significativa, busca y coordina datos relevantes.	Analiza la información e identifica problemas coordinando datos relevantes. Tiene mucha capacidad y	Puede analizar e identificar problemas coordinando datos relevantes, organiza y presenta datos numéricos.	Tiene escasa capacidad para el análisis y para identificar problemas y coordinar los datos relevantes

una persona para realizar un análisis lógico.	Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y establecer datos numéricos.	habilidad para analizar, organiza y establece datos numéricos.		
	Grado A ○	Grado B ○	Grado C ○	Grado D ○
Preocupación por el orden y la claridad: Es la preocupación continua por controlar el trabajo y la información. También implica la insistencia en la calidad de las responsabilidades y funciones asignadas.	Realiza el seguimiento de las tareas y proyectos asignados. Se preocupa por mostrar el orden de todo lo que está bajo su responsabilidad.	Realiza el seguimiento del trabajo, lleva registro detallado de las actividades propias, se preocupa por dejar en claro normas y procedimientos empleados.	Comprueba la claridad y exactitud de las tareas a su cargo. se preocupa por cumplir las normas y procedimientos.	Muestra preocupación por el orden y la claridad. Busca claridad de sus tareas. Rechaza las funciones contra las normas y procedimientos.
	Grado A ○	Grado B ○	Grado C ○	Grado D ○
Responsabilidad Personal: Asociado al compromiso con las que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus intereses. La tarea asignada es lo primero.	Desempeña las tareas con educación, cuidando cumplir los plazos como la calidad requerida y aspirando un mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado.	Cumple con los plazos preestablecidos en la calidad requerida, preocupándose de lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.	Cumple los plazos tomados todos los márgenes de tolerancia previstos y la calidad mínima necesaria para cumplir el objetivo.	Cumple los plazos o alcanza la calidad pero difícilmente ambas cosas a la vez.

COMENTARIOS DEL EVALUADO

¿Cuáles son las recomendaciones que le haría su tutor?

¿Cuáles son las áreas en las que usted quisiera involucrarse

a) d)

b) e)

c) f)

Fecha: _____

Firma: _____

COMENTARIOS DEL EVALUADOR

¿Cuáles son las fortalezas por las que se caracteriza el pasante?

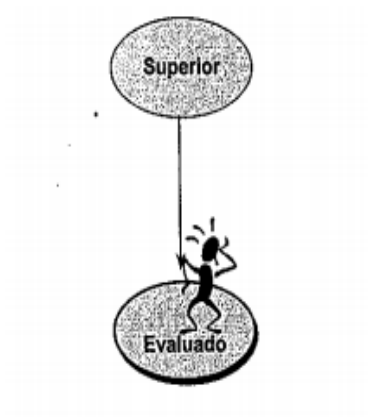
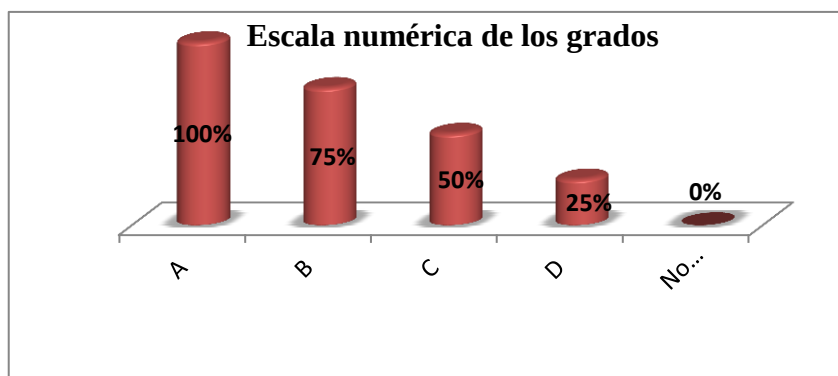
¿Qué aspectos considera usted que su pasante debe mejorar?

ACUERDOS ALLEGADOS

Fecha: _____

Firma: _____

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA LA SEMILLA DE PROGRAMACIÓN



Nombres:

Código:

Área de pasantía:

Tutor responsable:

Carrera a seguir:

Fecha de ingreso:

Fecha de envío:

Fecha de término:

La presente evaluación tiene por objeto medir un verdadero desarrollo de los pasantes mediante una apropiada retroalimentación del desempeño, de los comportamientos y de las actitudes demostradas. El formato de evaluación constará de dos partes: la primera hará referencia a la calificación de competencias; y la segunda estará enfocado a las recomendaciones del evaluado y del evaluador. Por favor de la manera más objetiva califique a su semilla.

COMPETENCIA	100%	75%	50%	25%
	Grado A ☐	Grado B ☐	Grado C ☐	Grado D ☐
Habilidad analítica Tiene que ver con el tipo de alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el trabajo. Es la capacidad que tiene una persona para realizar un análisis lógico	Realiza análisis lógicos, identifica problemas, reconoce información significativa, busca y coordina datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y establecer datos numéricos	Analiza la información e identifica problemas coordinando datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organiza y establece datos numéricos	Puede analizar e identificar problemas coordinando datos relevantes, organiza y presenta datos numéricos	Tiene escasa capacidad para el análisis y para identificar problemas y coordinar los datos relevantes
	Grado A ☐	Grado B ☐	Grado C ☐	Grado D ☐
Responsabilidad Personal: Asociado al compromiso con las que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus intereses. La tarea asignada es lo primero.	Desempeña las tareas con educación, cuidando cumplir los plazos como la calidad requerida y aspirando un mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado.	Cumple con los plazos preestablecidos en la calidad requerida, preocupándose de lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.	Cumple los plazos tomados todos los márgenes de tolerancia previstos y la calidad mínima necesaria para cumplir el objetivo.	Cumple los plazos o alcanza la calidad pero difícilmente ambas cosas a la vez.

	Grado A ○	Grado B ○	Grado C ○	Grado D ○
Calidad de trabajo: Implica tener conocimientos de los temas del área de trabajo que está bajo su responsabilidad. Posee y demuestra capacidad de discernimiento.	Entiende y conoce todos los temas relacionados del área de trabajo. Comparte con los demás sus conocimientos y demuestra constante interés en aprender.	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad. Lo valorizan con sus conocimientos. Demuestra interés por aprender.	Conoce adecuadamente todos los temas relacionados con su especialidad como para cumplir su función.	Conoce temas relacionados con su especialidad sin alcanzar el nivel requerido o aunque estos sean adecuados. No demuestra interés por aprender.
	Grado A ○	Grado B ○	Grado C ○	Grado D ○
Búsqueda de la información: Es la inquietud y curiosidad constante por saber más sobre las cosas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo que se requiere en el puesto.	Permanentemente hace algo que le permite recoger información. Habitualmente, se ocupa de que otras personas recojan información y se la proporcionen.	Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles.	Aborda una situación o problema cuando normalmente no se haría. Encuentras personas más cercanas al problema y les hace preguntas	Hace preguntas directas a las personas que están presentes o que se supone conocen la situación. utiliza la información que está a la mano
	Grado A ○	Grado B ○	Grado C ○	Grado D ○
Capacidad para aprender Está asociada con la asimilación de la nueva información y su eficaz aplicación. se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos al repertorio de conductas habituales y nuevas formas de interpretar a realidad o ver las cosas.	Tiene gran capacidad para aprender. Se transforma en un referente en sus ámbitos de actuación por su disposición para el aprendizaje.	Tiene buena capacidad para aprender, puede incorporarse en nuevos esquemas y modelos Aprende con la práctica y observación de personas que tiene más experiencia y conocimientos.	Aprende nuevos esquemas y modelos asimilando los conceptos impartidos.	Tiene escasa capacidad para aprender; se limita os contenido impartidos.

COMENTARIOS DEL EVALUADO

¿Cuáles son las recomendaciones que le haría su tutor?

¿Cuáles son las áreas en las que usted quisiera involucrarse

a) d)

b) e)

c) f)

Fecha: _____

Firma: _____

COMENTARIOS DEL EVALUADOR

¿Cuáles son las fortalezas por las que se caracteriza el pasante?

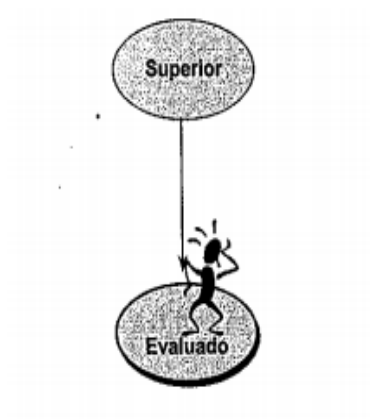
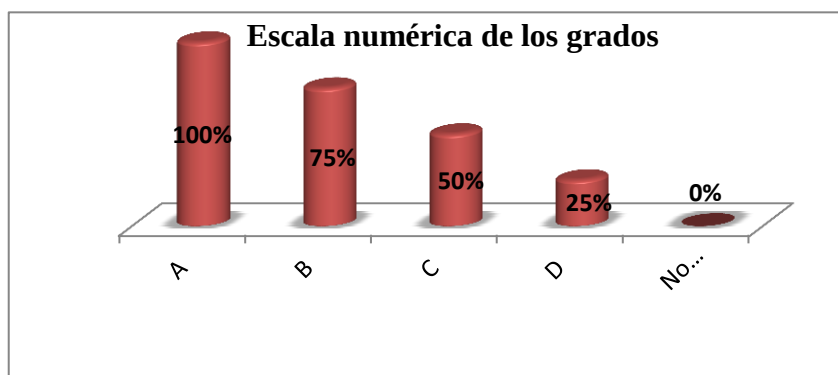
¿Qué aspectos considera usted que su pasante debe mejorar?

ACUERDOS ALLEGADOS

Fecha: _____

Firma: _____

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA LA SEMILLA DE
CALIDAD, ÁREA COMÚN



Nombres:

Código:

Área de pasantía:.

Tutor responsable:

Carrera a seguir:

Fecha de ingreso:

Fecha de envío:

Fecha de término:

La presente evaluación tiene por objeto medir un verdadero desarrollo de los pasantes mediante una apropiada retroalimentación del desempeño, de los comportamientos y de las actitudes demostradas. El formato de evaluación constará de dos partes: la primera hará referencia a la calificación de competencias; y la segunda estará enfocado a las recomendaciones del evaluado y del evaluador. Por favor de la manera más objetiva califique a su semilla.

COMPETENCIA	100%	75%	50%	25%
	Grado A ☐	Grado B ☐	Grado C ☐	Grado D ☐
Compromiso: Apoya por completo con el logro de objetivos comunes. Sabe tomar decisiones en situaciones difíciles. Posee la habilidad de establecer para sí mismo objetivos de desempeño más altos que el promedio y de alcanzarlos con éxitos.	Establece para sí mismo objetivos de alto desempeño, superiores al promedio y los alcanza con éxito, posee alta productividad.	Se fija objetivos altos y los cumple casi siempre.	Se fija objetivos de alto rendimiento para el grupo que en raras ocasiones el mismo alcanza.	Raramente demuestra algún apoyo a las directivas recibidas. Piensa primero en sus propias posibilidades y beneficios a los de la organización que pertenece.
	Grado A ☐	Grado B ☐	Grado C ☐	Grado D ☐
Desarrollo de relaciones: Consiste en actuar y mantener relaciones cordiales, recíprocas y de calidad con distintas personas.	Desarrolla relaciones con los compañeros de trabajo. Identifica oportunidades dentro de su marco de incumbencia.	Muestra motivación para incrementar sus relaciones y formar grupo de relaciones de intereses comunes.	Establece y mantiene relaciones cordiales con su grupo de trabajo, con el objetivo de mejorar resultados de tareas responsables.	Se relaciona informalmente con la gente.
	Grado A ☐	Grado B ☐	Grado C ☐	Grado D ☐
Calidad de trabajo: Implica tener conocimientos de los temas del área de trabajo que está bajo su responsabilidad. Posee y demuestra capacidad de discernimiento.	Entiende y conoce todos los temas relacionados del área de trabajo. Comparte con los demás sus conocimientos y demuestra constante interés en aprender.	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad. Lo valorizan con sus conocimientos. Demuestra interés.	Conoce adecuadamente todos los temas relacionados con su especialidad como para cumplir su función.	Conoce temas relacionados con su especialidad sin alcanzar el nivel requerido o aunque estos sean adecuados. No demuestra interés.

	Grado A ○	Grado B ○	Grado C ○	Grado D ○
Iniciativa - Autonomía- Sencillez: Rápidamente ejecuta las dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone responder de manera proactiva a las desviaciones o dificultades.	Actúa con rapidez asegurando una efectiva instrumentación, de forma clara y simple. Propone mejoras sin esperar un problema concreto	Responde con rapidez una buena instrumentación de los cambios propuestos por la dirección propone mejoras dentro de su área	Resuelve con rapidez las pequeñas complicaciones del día a día	Pone en marcha con poca diligencia los cambios que se le proponen y consulta con su superior todos los pequeños problemas del día a día
	Grado A ○	Grado B ○	Grado C ○	Grado D ○
Capacidad para aprender Está asociada con la asimilación de la nueva información y su eficaz aplicación. se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos al repertorio de conductas habituales y nuevas formas de interpretar a realidad o ver las cosas.	Tiene gran capacidad para aprender. Se transforma en un referente en sus ámbitos de actuación por su disposición para el aprendizaje.	Tiene buena capacidad para aprender, puede incorporarse en nuevos esquemas y modelos Aprende con la práctica y observación de personas que tiene más experiencia y conocimientos.	Aprende nuevos esquemas y modelos asimilando los conceptos impartidos.	Tiene escasa capacidad para aprender; se limita os contenido impartidos.

COMENTARIOS DEL EVALUADO

¿Cuáles son las recomendaciones que le haría su tutor?

¿Cuáles son las áreas en las que usted quisiera involucrarse

a)

d)

b)

e)

c)

f)

Fecha: _____

Firma: _____

COMENTARIOS DEL EVALUADOR

¿Cuáles son las fortalezas por las que se caracteriza el pasante?

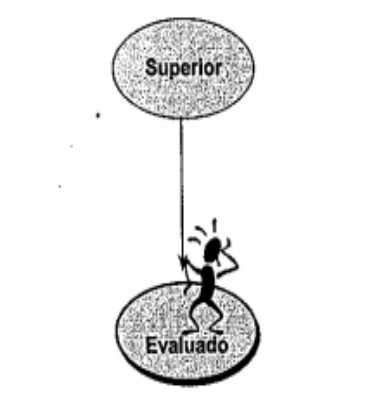
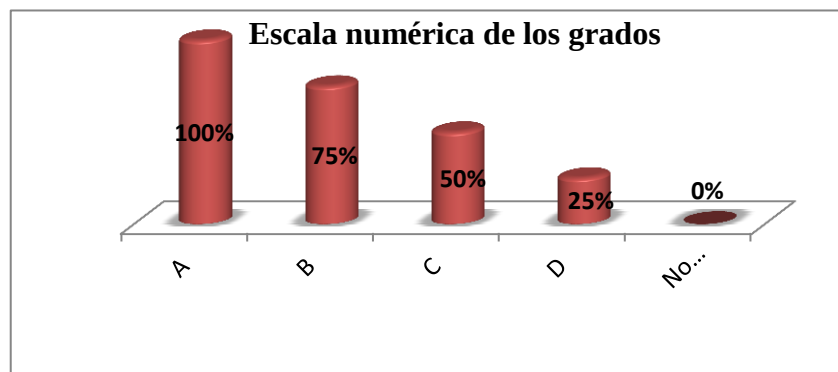
¿Qué aspectos considera usted que su pasante debe mejorar?

ACUERDOS ALLEGADOS

Fecha: _____

Firma: _____

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA LA SEMILLA DE
INGENIERÍA DE INDUSTRIALIZACIÓN DEL PRODUCTO



Nombres:

Código:

Área de pasantía:.

Tutor responsable:

Carrera a seguir:

Fecha de ingreso:

Fecha de envío:

Fecha de término:

La presente evaluación tiene por objeto medir un verdadero desarrollo de los pasantes mediante una apropiada retroalimentación del desempeño, de los comportamientos y de las actitudes demostradas. El formato de evaluación constará de dos partes: la primera hará referencia a la calificación de competencias; y la segunda estará enfocado a las recomendaciones del evaluado y del evaluador. Por favor de la manera más objetiva califique a su semilla.

COMPETENCIA	100%	75%	50%	25%
	Grado A ☐	Grado B ☐	Grado C ☐	Grado D ☐
Compromiso: Apoya por completo con el logro de objetivos comunes. Sabe tomar decisiones en situaciones difíciles. Posee la habilidad de establecer para sí mismo objetivos de desempeño más altos que el promedio y de alcanzarlos con éxitos.	Establece para sí mismo objetivos de alto desempeño, superiores al promedio y los alcanza con éxito, posee alta productividad.	Se fija objetivos altos y los cumple casi siempre.	Se fija objetivos de alto rendimiento para el grupo que en raras ocasiones el mismo alcanza.	Raramente demuestra algún apoyo a las directivas recibidas. Piensa primero en sus propias posibilidades y beneficios a los de la organización que pertenece.
	Grado A ☐	Grado B ☐	Grado C ☐	Grado D ☐
Confianza en sí mismo: Es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema	Se enfrenta a sus ideas con firmeza y convicción, no es brusco ni mal educado. Se ofrece para misiones desafiantes, disfruta de los cometidos errores	Busca nuevas oportunidades. Habla cuando no está de acuerdo, pero educadamente.	Trabaja sin requerir supervisión muestra confianza en sí mismo	Mínimamente toma decisiones
	Grado A ☐	Grado B ☐	Grado C ☐	Grado D ☐
Calidad de trabajo: Implica tener conocimientos de los temas del área de trabajo que está bajo su responsabilidad. Posee y demuestra capacidad de discernimiento.	Entiende y conoce todos los temas relacionados del área de trabajo. Comparte con los demás sus conocimientos y demuestra constante interés en aprender.	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad. Lo valorizan con sus conocimientos. Demuestra interés por aprender.	Conoce adecuadamente todos los temas relacionados con su especialidad como para cumplir su función.	Conoce temas relacionados con su especialidad sin alcanzar el nivel requerido o aunque estos sean adecuados. No demuestra interés por aprender.

	Grado A ○	Grado B ○	Grado C ○	Grado D ○
Pensamiento analítico: Es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes. Realizando comparaciones y estableciendo prioridades	Realiza análisis extremadamente complejos, organizando, secuenciando y analizando si temas interdependientes de alta complejidad	Realiza análisis complejos desagregando problemas en sus partes componentes. es capaz de comunicar claramente sus conclusiones y hacerlas comprensibles a otros	Analiza las relaciones entre muchas partes de un problema. Reconoce varias causas o consecuencias de las acciones	Analiza relaciones entre las pequeñas partes de un problema. Establece prioridades para las tareas según su importancia
	Grado A ○	Grado B ○	Grado C ○	Grado D ○
Capacidad para aprender: Está asociada con la asimilación de la nueva información y su eficaz aplicación. se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos al repertorio de conductas habituales y nuevas formas de interpretar a realidad o ver las cosas.	Tiene gran capacidad para aprender. Se transforma en un referente en sus ámbitos de actuación por su disposición para el aprendizaje.	Tiene buena capacidad para aprender, puede incorporarse en nuevos esquemas y modelos Aprende con la práctica y observación de personas que tiene más experiencia y conocimientos.	Aprende nuevos esquemas y modelos asimilando los conceptos impartidos.	Tiene escasa capacidad para aprender; se limita os contenido impartidos.

COMENTARIOS DEL EVALUADO

¿Cuáles son las recomendaciones que le haría su tutor?

¿Cuáles son las áreas en las que usted quisiera involucrarse

a) d)

b) e)

c) f)

Fecha: _____

Firma: _____

COMENTARIOS DEL EVALUADOR

¿Cuáles son las fortalezas por las que se caracteriza el pasante?

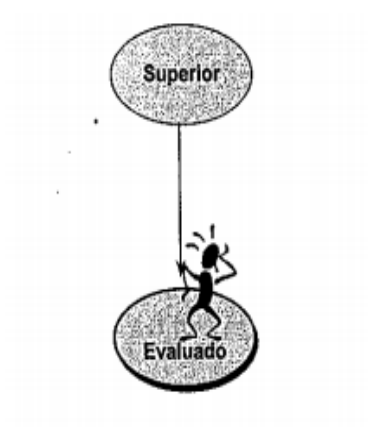
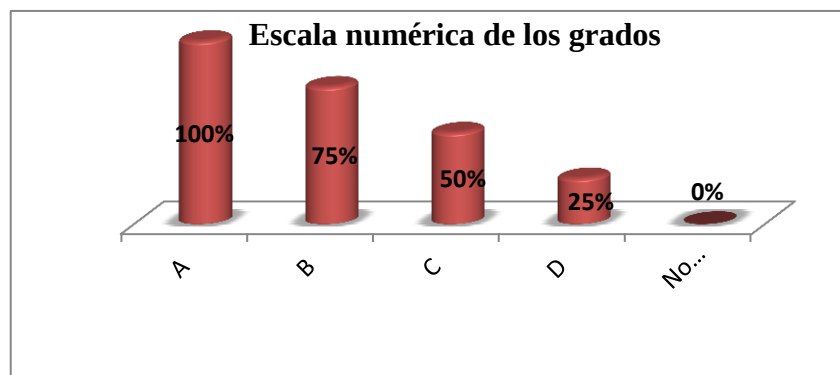
¿Qué aspectos considera usted que su pasante debe mejorar?

ACUERDOS ALLEGADOS

Fecha: _____

Firma: _____

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA LA SEMILLA DE SISTEMAS DE CALIDAD



Nombres:

Código:

Área de pasantía:.

Tutor responsable:

Carrera a seguir:

Fecha de ingreso:

Fecha de envío:

Fecha de término:

La presente evaluación tiene por objeto medir un verdadero desarrollo de los pasantes mediante una apropiada retroalimentación del desempeño, de los comportamientos y de las actitudes demostradas. El formato de evaluación constará de dos partes: la primera hará referencia a la calificación de competencias; y la segunda estará enfocado a las recomendaciones del evaluado y del evaluador. Por favor de la manera más objetiva califique a su semilla.

COMPETENCIA	100%	75%	50%	25%
	Grado A ○	Grado B ○	Grado C ○	Grado D ○
Apoyo en los compañeros: Hace referencia a la capacidad de confiar en los demás como en los sistemas de apoyo informales, debe tener relaciones basadas en la confianza mutua y en el respeto.	Establece vínculos con los compañeros basados en el conocimiento apoyándoles informalmente en todo quehacer Genera confianza y respeto. Es reconocido por dar ejemplo.	Promueve entre sus pares la actitud de compartir informalmente los conocimientos apoyándolos y recibiendo apoyo.	Participa con entusiasmo en actividades de entrenamiento riguroso, compartiendo sus avances.	Mínimamente participa sus logros con los compañeros.
	Grado A ○	Grado B ○	Grado C ○	Grado D ○
Confianza en sí mismo: Es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema	Se enfrenta a sus ideas con firmeza y convicción, no es brusco ni mal educado. Se ofrece para misiones desafiantes, disfruta de los cometidos errores.	Busca nuevas oportunidades. Habla cuando no esta de acuerdo, pero educadamente.	Trabaja sin requerir supervisión muestra confianza en si mismo	Mínimamente toma decisiones
	Grado A ○	Grado B ○	Grado C ○	Grado D ○
Calidad de trabajo: Implica tener conocimientos de los temas del área de trabajo que está bajo su responsabilidad. Posee y demuestra capacidad de discernimiento.	Entiende y conoce todos lo temas relacionados del área de trabajo. Comparte con los demás sus conocimientos y demuestra constante interés en aprender.	Entiende y conoce todos los temas relacionado con su especialidad. Lo valorizan con sus conocimientos. Demuestra interés por aprender.	Conoce adecuadamente todos los temas relacionados con su especialidad como para cumplir su función.	Conoce temas relacionados con su especialidad sin alcanzar el nivel requerido o aunque estos sean adecuados. No demuestra interés por aprender.

	Grado A ☐	Grado B ☐	Grado C ☐	Grado D ☐
Metodología para la calidad: Utiliza los procedimientos para asegurar la eficiencia interna y constante estándar de calidad	Anticipa y desarrolla nuevas formas de trabajar y conduce su presentación exitosa. Es reconocido por brindar servicio, consejos y asesoramiento de calidad.	Cuestiona, descubre formas para mejorar los procedimientos existentes y las formas de trabajar, obtiene apoyo para estos cambios.	Puede explicar y demostrar valor de las metodologías de los demás.	Mínimamente se asegura de que su trabajo se relacione con los funcionamientos.
	Grado A ☐	Grado B ☐	Grado C ☐	Grado D ☐
Preocupación por el orden y la claridad: Es la preocupación continua por controlar el trabajo y la información. También implica la insistencia en la calidad de las responsabilidades y funciones asignadas.	Realiza el seguimiento de las tareas y proyectos asignados. Se preocupa por mostrar el orden de todo lo que está bajo su responsabilidad.	Realiza el seguimiento del trabajo, lleva registro detallado de las actividades propias, se preocupa por dejar en claro normas y procedimientos empleados.	Comprueba la claridad y exactitud de las tareas a su cargo. se preocupa por cumplir las normas y procedimientos.	Muestra preocupación por el orden y la claridad. Busca claridad de sus tareas. Rechaza las funciones contra las normas y procedimientos.

COMENTARIOS DEL EVALUADO

¿Cuáles son las recomendaciones que le haría su tutor?

¿Cuáles son las áreas en las que usted quisiera involucrarse

a)

d)

b)

e)

c)

f)

Fecha: _____

Firma: _____

COMENTARIOS DEL EVALUADOR

¿Cuáles son las fortalezas por las que se caracteriza el pasante?

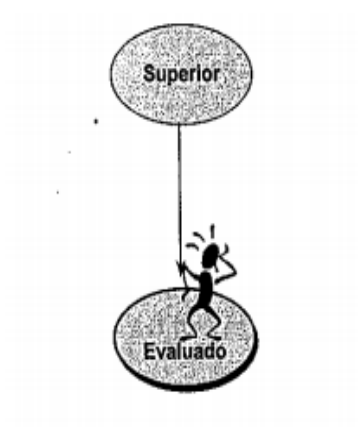
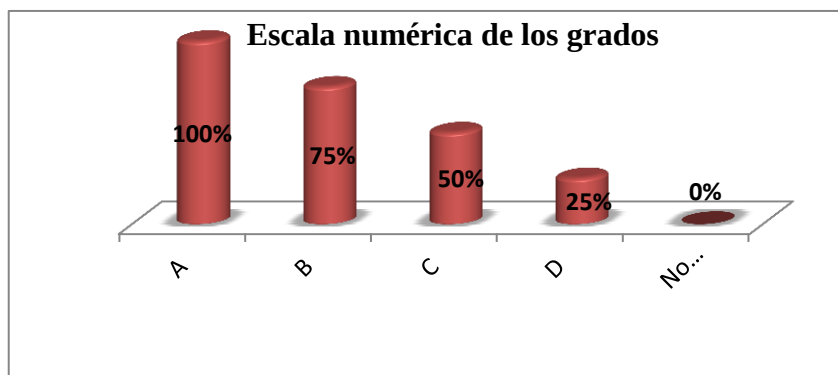
¿Qué aspectos considera usted que su pasante debe mejorar?

ACUERDOS ALLEGADOS

Fecha: _____

Firma: _____

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA LA SEMILLA DE SEGURIDAD Y MEDIO AMBIENTE



Nombres:

Código:

Área de pasantía:.

Tutor responsable:

Carrera a seguir:

Fecha de ingreso:

Fecha de envío:

Fecha de término:

La presente evaluación tiene por objeto medir un verdadero desarrollo de los pasantes mediante una apropiada retroalimentación del desempeño, de los comportamientos y de las actitudes demostradas. El formato de evaluación constará de dos partes: la primera hará referencia a la calificación de competencias; y la segunda estará enfocado a las recomendaciones del evaluado y del evaluador. Por favor de la manera más objetiva califique a su semilla.

COMPETENCIA	100%	75%	50%	25%
	Grado A ☐	Grado B ☐	Grado C ☐	Grado D ☐
Apoyo en los compañeros: Hace referencia a la capacidad de confiar en los demás como en los sistemas de apoyo informales, debe tener relaciones basadas en la confianza mutua y en el respeto.	Establece vínculos con los compañeros basados en el conocimiento apoyándoles informalmente en todo quehacer. Genera confianza y respeto. Es reconocido por dar ejemplo.	Promueve entre sus pares la actitud de compartir informalmente los conocimientos apoyándolos y recibiendo apoyo.	Participa con entusiasmo en actividades de entrenamiento riguroso, compartiendo sus avances.	Mínimamente participa sus logros con los compañeros.
	Grado A ☐	Grado B ☐	Grado C ☐	Grado D ☐
Comunicación conocimientos: Demuestra solida habilidad de comunicación y asegura una comunicación clara dentro del grupo, alienta a los miembros del equipo a compartir información.	Promociona y alienta una actitud abierta en relación a la comunicación y su actuación es un modelo en esta área. Logra comprensión y compromiso de cooperación. Formula preguntas perspicaces que van al centro del problema.	Identifica y dirige de forma constructiva los conflictos dentro del equipo. es confiado pero puede responder a los desafíos sin ponerse a la defensiva.	Demuestra seguridad para expresar opiniones con claridad y presión. Alienta al intercambio de la información.	Mínimamente se interesa por los puntos de vista del equipo, formula preguntas. Se comunica con poca claridad y precisión.
	Grado A ☐	Grado B ☐	Grado C ☐	Grado D ☐
Calidad de trabajo: Implica tener conocimientos de los temas del área de trabajo que está bajo su responsabilidad. Posee y demuestra capacidad de discernimiento.	Entiende y conoce todos los temas relacionados del área de trabajo. Comparte con los demás sus conocimientos y demuestra constante interés.	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad. Lo valorizan con sus conocimientos. Demuestra interés.	Conoce adecuadamente todos los temas relacionados con su especialidad como para cumplir su función.	Conoce temas relacionados con su especialidad sin alcanzar el nivel requerido o aunque estos sean adecuados. No demuestra interés por aprender.

	Grado A ☐	Grado B ☐	Grado C ☐	Grado D ☐
Metodología para la calidad: Utiliza los procedimientos para asegurar la eficiencia interna y constante estándar de calidad	Anticipa y desarrolla nuevas formas de trabajar y conduce su presentación exitosa. Es reconocido por brindar servicio, consejos y asesoramiento de calidad.	Cuestiona, descubre formas para mejorar los procedimientos existentes y las formas de trabajar, obtiene apoyo para estos cambios.	Puede explicar y demostrar valor de las metodologías de los demás.	Mínimamente se asegura de que su trabajo se relacione con los funcionamientos.
	Grado A ☐	Grado B ☐	Grado C ☐	Grado D ☐
Preocupación por el orden y la claridad: Es la preocupación continua por controlar el trabajo y la información. También implica la insistencia en la calidad de las responsabilidades y funciones asignadas.	Realiza el seguimiento de las tareas y proyectos asignados. Se preocupa por mostrar el orden de todo lo que está bajo su responsabilidad.	Realiza el seguimiento del trabajo, lleva registro detallado de las actividades propias, se preocupa por dejar en claro normas y procedimientos empleados.	Comprueba la claridad y exactitud de las tareas a su cargo. se preocupa por cumplir las normas y procedimientos.	Muestra preocupación por el orden y la claridad. Busca claridad de sus tareas. Rechaza las funciones contra las normas y procedimientos.

COMENTARIOS DEL EVALUADO

¿Cuáles son las recomendaciones que le haría su tutor?

¿Cuáles son las áreas en las que usted quisiera involucrarse

a)

d)

b)

e)

c)

f)

Fecha: _____

Firma: _____

COMENTARIOS DEL EVALUADOR

¿Cuáles son las fortalezas por las que se caracteriza el pasante?

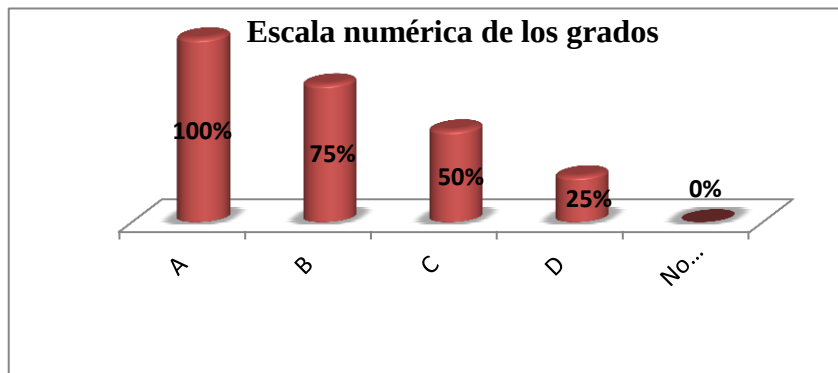
¿Qué aspectos considera usted que su pasante debe mejorar?

ACUERDOS ALLEGADOS

Fecha: _____

Firma: _____

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA LA SEMILLA DE
DE COMPRAS CATEGORÍA SERVICIOS GENERALES



Nombres:

Código:

Área de pasantía:.

Tutor responsable:

Carrera a seguir:

Fecha de ingreso:

Fecha de envío:

Fecha de término:

La presente evaluación tiene por objeto medir un verdadero desarrollo de los pasantes mediante una apropiada retroalimentación del desempeño, de los comportamientos y de las actitudes demostradas. El formato de evaluación constará de dos partes: la primera hará referencia a la calificación de competencias; y la segunda estará enfocado a las recomendaciones del evaluado y del evaluador. Por favor de la manera más objetiva califique a su semilla.

COMPETENCIA	100%	75%	50%	25%
	Grado A ☐	Grado B ☐	Grado C ☐	Grado D ☐
Habilidades de contacto: Es la capacidad para demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegurar una comunicación clara, alienta a otros a compartir información.	Hace preguntas perspicaces que van al centro del problema, comprende y comunica los temas complejos. Se comunica con claridad y precisión.	Demuestra seguridad para expresar sus opiniones con claridad y precisión, es abierto y sensible a los cambios concejos y puntos de vista de las demás personas	Escucha y se interesa por los puntos de vista de los demás y hace preguntas constructivas.	Sus mensajes no siempre son transmitidos o comprendidos con claridad.
	Grado A ☐	Grado B ☐	Grado C ☐	Grado D ☐
Comunicación conocimientos: Demuestra solida habilidad de comunicación y asegura una comunicación clara dentro del grupo, alienta a los miembros del equipo a compartir información.	Promociona y alienta una actitud abierta en relación a la comunicación y su actuación es un modelo en esta área. Logra comprensión y compromiso de cooperación. Formula preguntas perspicaces que van al centro del problema.	Identifica y dirige de forma constructiva los conflictos dentro del equipo. Es confiado pero puede responder a los desafíos sin ponerse a la defensiva.	Demuestra seguridad para expresar opiniones con claridad y presión. Alienta al intercambio de la información.	Mínimamente se interesa por los puntos de vista del equipo, formula preguntas. Se comunica con poca claridad y precisión.
	Grado A ☐	Grado B ☐	Grado C ☐	Grado D ☐
Calidad de trabajo: Implica tener conocimientos de los temas del área de trabajo que está bajo su responsabilidad. Posee y demuestra	Entiende y conoce todos lo temas relacionados del área de trabajo. Comparte con los demás sus	Entiende y conoce todos los temas relacionado con su especialidad. Lo valorizan con sus	Conoce adecuadamente todos los temas relacionados con su especialidad como para	Conoce temas relacionados con su especialidad sin alcanzar el nivel requerido o aunque estos

capacidad de discernimiento.	conocimientos y demuestra constante interés en aprender.	conocimientos. Demuestra interés por aprender.	cumplir su función.	sean adecuados. No demuestra interés por aprender.
	Grado A	Grado B	Grado C	Grado D
Compromiso: Apoya por completo con el logro de objetivos comunes. Sabe tomar decisiones en situaciones difíciles. Posee la habilidad de establecer para sí mismo objetivos de desempeño más altos que el promedio y de alcanzarlos con éxitos.	Establece para sí mismo objetivos de alto desempeño, superiores al promedio y los alcanza con éxito, posee alta productividad.	Se fija objetivos altos y los cumple casi siempre.	Se fija objetivos de alto rendimiento para el grupo que en raras ocasiones el mismo alcanza.	Raramente demuestra algún apoyo a las directivas recibidas. Piensa primero en sus propias posibilidades y beneficios a los de la organización que pertenece.
	Grado A	Grado B	Grado C	Grado D
Preocupación por el orden y la claridad: Es la preocupación continua por controlar el trabajo y la información. También implica la insistencia en la calidad de las responsabilidades y funciones asignadas.	Realiza el seguimiento de las tareas y proyectos asignados. Se preocupa por mostrar el orden de todo lo que está bajo su responsabilidad.	Realiza el seguimiento del trabajo, lleva registro detallado de las actividades propias, se preocupa por dejar en claro normas y procedimientos empleados.	Comprueba la claridad y exactitud de las tareas a su cargo. se preocupa por cumplir las normas y procedimientos.	Muestra preocupación por el orden y la claridad. Busca claridad de sus tareas. Rechaza las funciones contra las normas y procedimientos.

COMENTARIOS DEL EVALUADO

¿Cuáles son las recomendaciones que le haría su tutor?

¿Cuáles son las áreas en las que usted quisiera involucrarse

a) d)

b) e)

c) f)

Fecha: _____

Firma: _____

COMENTARIOS DEL EVALUADOR

¿Cuáles son las fortalezas por las que se caracteriza el pasante?

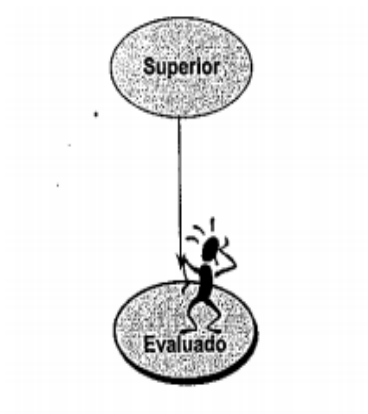
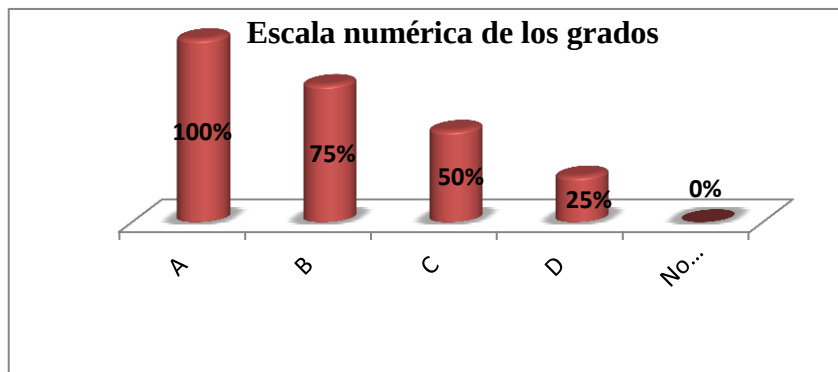
¿Qué aspectos considera usted que su pasante debe mejorar?

ACUERDOS ALLEGADOS

Fecha: _____

Firma: _____

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA LA SEMILLA DE
GERENCIA DE COMPRAS REGIÓN ANDINA



Nombres:

Código:

Área de pasantía:.

Tutor responsable:

Carrera a seguir:

Fecha de ingreso:

Fecha de envío:

Fecha de término:

La presente evaluación tiene por objeto medir un verdadero desarrollo de los pasantes mediante una apropiada retroalimentación del desempeño, de los comportamientos y de las actitudes demostradas. El formato de evaluación constará de dos partes: la primera hará referencia a la calificación de competencias; y la segunda estará enfocado a las recomendaciones del evaluado y del evaluador. Por favor de la manera más objetiva califique a su semilla.

COMPETENCIA	100%	75%	50%	25%
	Grado A ☐	Grado B ☐	Grado C ☐	Grado D ☐
Apoyo en los compañeros: Hace referencia a la capacidad de confiar en los demás como en los sistemas de apoyo informales, debe tener relaciones basadas en la confianza mutua y en el respeto.	Establece vínculos con los compañeros basados en el conocimiento apoyándoles informalmente en todo quehacer. Genera confianza y respeto. Es reconocido por dar ejemplo.	Promueve entre sus pares la actitud de compartir informalmente los conocimientos apoyándolos y recibiendo apoyo.	Participa con entusiasmo en actividades de entrenamiento riguroso, compartiendo sus avances.	Mínimamente participa sus logros con los compañeros.
	Grado A ☐	Grado B ☐	Grado C ☐	Grado D ☐
Tolerancia A la presión: Se trata de la habilidad para seguir actuando con la eficiencia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.	Alcanza los objetivos en situaciones de presión, inconvenientes imprevistos, desacuerdos, oposición y diversidad. Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.	Habitualmente alcanza los objetivos aunque esté presionado por el tiempo, y se desempeña bien en situaciones de mucha exigencia.	Alcanza los objetivos aunque este presionado, su desempeño es inferior en situaciones de mucha exigencia.	Su desempeño se deteriora en situaciones de mucha presión, tanto sea por tiempo o por imprevistos de cualquier índole: desacuerdos, oposición, diversidad.
	Grado A ☐	Grado B ☐	Grado C ☐	Grado D ☐
Calidad de trabajo: Implica tener conocimientos de los temas del área de trabajo que está bajo su responsabilidad. Posee y demuestra capacidad de discernimiento.	Entiende y conoce todos los temas relacionados del área de trabajo. Comparte con los demás conocimientos y muestra interés.	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad. Lo valorizan con sus conocimientos.	Conoce adecuadamente todos los temas relacionados con su especialidad como para cumplir su función.	Conoce temas relacionados con su especialidad sin alcanzar el nivel requerido o aunque estos sean adecuados.

	Grado A ☐	Grado B ☐	Grado C ☐	Grado D ☐
Capacidad para aprender: Está asociada con la asimilación de la nueva información y su eficaz aplicación. se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos al repertorio de conductas habituales y nuevas formas de interpretar a realidad o ver las cosas.	Tiene gran capacidad para aprender. Se transforma en un referente en sus ámbitos de actuación por su disposición para el aprendizaje.	Tiene buena capacidad para aprender, puede incorporarse en nuevos esquemas y modelos Aprende con la práctica y observación de personas que tiene más experiencia y conocimientos.	Aprende nuevos esquemas y modelos asimilando los conceptos impartidos.	Tiene escasa capacidad para aprender; se limita os contenido impartidos.
	Grado A ☐	Grado B ☐	Grado C ☐	Grado D ☐
Responsabilidad Personal: Asociado al compromiso con las que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus intereses. La tarea asignada es lo primero.	Desempeña las tareas con educación, cuidando cumplir los plazos como la calidad requerida y aspirando un mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado.	Cumple con los plazos preestablecidos en la calidad requerida, preocupándose de lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.	Cumple los plazos tomados todos los márgenes de tolerancia previstos y la calidad mínima necesaria para cumplir el objetivo.	Cumple los plazos o alcanza la calidad pero difícilmente ambas cosas a la vez.

COMENTARIOS DEL EVALUADO

¿Cuáles son las recomendaciones que le haría su tutor?

¿Cuáles son las áreas en las que usted quisiera involucrarse

a) d)

b) e)

c) f)

Fecha: _____

Firma: _____

COMENTARIOS DEL EVALUADOR

¿Cuáles son las fortalezas por las que se caracteriza el pasante?

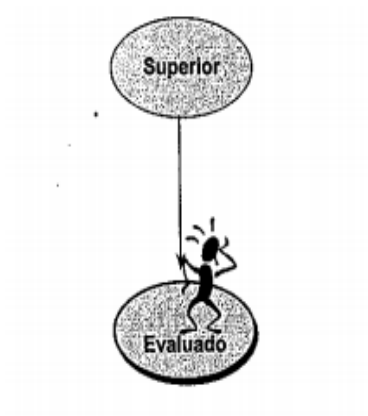
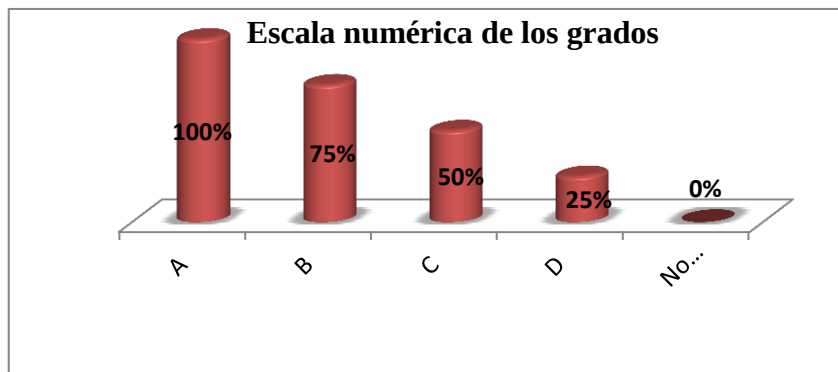
¿Qué aspectos considera usted que su pasante debe mejorar?

ACUERDOS ALLEGADOS

Fecha: _____

Firma: _____

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA LA SEMILLA DE MATERIA PRIMA



Nombres:

Código:

Área de pasantía:.

Tutor responsable:

Carrera a seguir:

Fecha de ingreso:

Fecha de envío:

Fecha de término:

La presente evaluación tiene por objeto medir un verdadero desarrollo de los pasantes mediante una apropiada retroalimentación del desempeño, de los comportamientos y de las actitudes demostradas. El formato de evaluación constará de dos partes: la primera hará referencia a la calificación de competencias; y la segunda estará enfocado a las recomendaciones del evaluado y del evaluador. Por favor de la manera más objetiva califique a su semilla.

COMPETENCIA	100%	75%	50%	25%
	Grado A ○	Grado B ○	Grado C ○	Grado D ○
Capacidad para aprender: Está asociada con la asimilación de la nueva información y su eficaz aplicación. se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos al repertorio de conductas habituales y nuevas formas de interpretar a realidad o ver las cosas.	Tiene gran capacidad para aprender. Se transforma en un referente en sus ámbitos de actuación por su disposición para el aprendizaje.	Tiene buena capacidad para aprender, puede incorporarse en nuevos esquemas y modelos Aprende con la práctica y observación de personas que tiene más experiencia y conocimientos.	Aprende nuevos esquemas y modelos asimilando los conceptos impartidos.	Tiene escasa capacidad para aprender; se limita os contenido impartidos.
	Grado A ○	Grado B ○	Grado C ○	Grado D ○
Habilidad analítica: Tiene que ver con el tipo de alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el trabajo. Es la capacidad que tiene una persona para realizar un análisis lógico.	Realiza análisis lógicos, identifica problemas, reconoce información significativa, busca y coordina datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y establecer datos numéricos.	Analiza la información e identifica problemas coordinando datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organiza y establece datos numéricos.	Puede analizar e identificar problemas coordinando datos relevantes, organiza y presenta datos numéricos.	Tiene escasa capacidad para el análisis y para identificar problemas y coordinar los datos relevantes.

	Grado A ○	Grado B ○	Grado C ○	Grado D ○
Calidad de trabajo: Implica tener conocimientos de los temas del área de trabajo que está bajo su responsabilidad. Posee y demuestra capacidad de discernimiento.	Entiende y conoce todos los temas relacionados del área de trabajo. Comparte con los demás sus conocimientos y demuestra constante interés en aprender.	Entiende y conoce todos los temas relacionado con su especialidad. Lo valorizan con sus conocimientos. demuestra interés por aprender.	Conoce adecuadamente todos los temas relacionados con su especialidad como para cumplir su función.	Conoce temas relacionados con su especialidad sin alcanzar el nivel requerido o aunque estos sean adecuados. No demuestra interés por aprender.
	Grado A ○	Grado B ○	Grado C ○	Grado D ○
Desarrollo de relaciones: Consiste en actuar y mantener relaciones cordiales, recíprocas y de calidad con distintas personas.	Desarrolla relaciones con los compañeros de trabajo. Identifica oportunidades dentro de su marco de incumbencia.	Muestra motivación para incrementar sus relaciones y formar grupo de relaciones de intereses comunes.	Establece y mantiene relaciones cordiales con su grupo de trabajo, con el objetivo de mejorar resultados de tareas responsables.	Se relaciona informalmente con la gente.
	Grado A ○	Grado B ○	Grado C ○	Grado D ○
Tolerancia A la presión: Se trata de la habilidad para seguir actuando con la eficiencia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia	Alcanza los objetivos en situaciones de presión, inconvenientes imprevistos, desacuerdos, oposición y diversidad. Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.	Habitualmente alcanza los objetivos aunque esté presionado por el tiempo, y se desempeño es bueno en situaciones de mucha exigencia.	Tolerancia: A la presión: Se trata de la habilidad para seguir actuando con la eficiencia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia	Alcanza los objetivos en situaciones de presión, inconvenientes imprevistos, desacuerdos, oposición y diversidad. Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.

COMENTARIOS DEL EVALUADO

¿Cuáles son las recomendaciones que le haría su tutor?

¿Cuáles son las áreas en las que usted quisiera involucrarse

a)

d)

b)

e)

c)

f)

Fecha: _____

Firma: _____

COMENTARIOS DEL EVALUADOR

¿Cuáles son las fortalezas por las que se caracteriza el pasante?

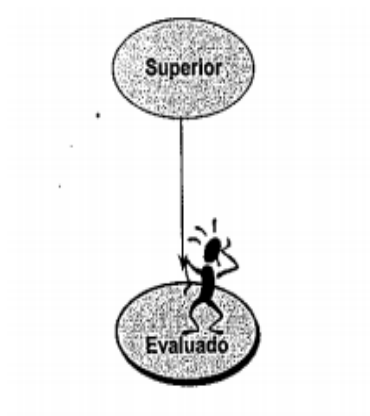
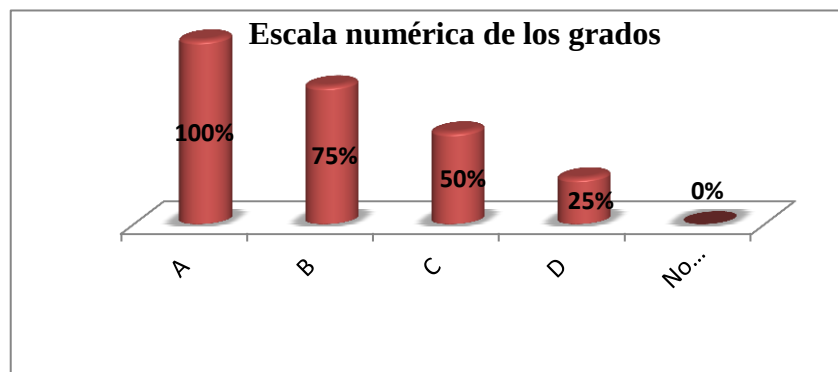
¿Qué aspectos considera usted que su pasante debe mejorar?

ACUERDOS ALLEGADOS

Fecha: _____

Firma: _____

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA LA SEMILLA DE
IMPORTACION DE RESPUESTOS



Nombres:

Código:

Área de pasantía:.

Tutor responsable:

Carrera a seguir:

Fecha de ingreso:

Fecha de envío:

Fecha de término:

La presente evaluación tiene por objeto medir un verdadero desarrollo de los pasantes mediante una apropiada retroalimentación del desempeño, de los comportamientos y de las actitudes demostradas. El formato de evaluación constará de dos partes: la primera hará referencia a la calificación de competencias; y la segunda estará enfocado a las recomendaciones del evaluado y del evaluador. Por favor de la manera más objetiva califique a su semilla.

COMPETENCIA	100%	75%	50%	25%
	Grado A ☐	Grado B ☐	Grado C ☐	Grado D ☐
Habilidades de contacto: Es la capacidad para demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegurar una comunicación clara, alienta a otros a compartir información.	Hace preguntas perspicaces que van al centro del problema, comprende y comunica los temas complejos. Se comunica con claridad y precisión.	Demuestra seguridad para expresar sus opiniones con claridad y precisión, es abierto y sensible a los cambios concejos y puntos de vista de las demás personas.	Escucha y se interesa por los puntos de vista de los demás y hace preguntas constructivas.	Sus mensajes no siempre son transmitidos o comprendidos con claridad.
	Grado A ☐	Grado B ☐	Grado C ☐	Grado D ☐
Habilidad analítica: Tiene que ver con el tipo de alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el trabajo. Es la capacidad que tiene una persona para realizar un análisis lógico.	Realiza análisis lógicos, identifica problemas, reconoce información significativa, busca y coordina datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y establecer datos numéricos.	Analiza la información e identifica problemas coordinando datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organiza y establece datos numéricos.	Puede analizar e identificar problemas coordinando datos relevantes, organiza y presenta datos numéricos.	Tiene escasa capacidad para el análisis y para identificar problemas y coordinar los datos relevantes.

	Grado A ☐	Grado B ☐	Grado C ☐	Grado D ☐
Tolerancia: A la presión: Se trata de la habilidad para seguir actuando con la eficiencia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia	Alcanza los objetivos en situaciones de presión, inconvenientes imprevistos, desacuerdos, oposición y diversidad. Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.	Habitualmente alcanza los objetivos aunque esté presionado por el tiempo, y se desempeña es bueno en situaciones de mucha exigencia.	Alcanza los objetivos aunque este presionado, su desempeño es inferior en situaciones de mucha exigencia.	Su desempeño se deteriora en situaciones de mucha presión, tanto sea por tiempo o por imprevistos de cualquier índole: desacuerdos, oposición, diversidad.
	Grado A ☐	Grado B ☐	Grado C ☐	Grado D ☐
Desarrollo de relaciones: Consiste en actuar y mantener relaciones cordiales, recíprocas y de calidad con distintas personas.	Desarrolla relaciones con los compañeros de trabajo. Identifica oportunidades dentro de su marco de incumbencia.	Muestra motivación para incrementar sus relaciones y formar grupo de relaciones de intereses comunes.	Establece y mantiene relaciones cordiales con su grupo de trabajo, con el objetivo de mejorar resultados de tareas responsables.	Se relaciona informalmente con la gente.
	Grado A ☐	Grado B ☐	Grado C ☐	Grado D ☐
Apoyo en los compañeros: Hace referencia a la capacidad de confiar en los demás como en los sistemas de apoyo informales, debe tener relaciones basadas en la confianza mutua y en el respeto.	Establece vínculos con los compañeros basados en el conocimiento apoyándoles informalmente en todo quehacer. Genera confianza y respeto. Es reconocido por dar ejemplo.	Promueve entre sus pares la actitud de compartir informalmente los conocimientos apoyándolos y recibiendo apoyo.	Participa con entusiasmo en actividades de entrenamiento riguroso, compartiendo sus avances.	Mínimamente participa sus logros con los compañeros.

COMENTARIOS DEL EVALUADO

¿Cuáles son las recomendaciones que le haría su tutor?

¿Cuáles son las áreas en las que usted quisiera involucrarse

a)

d)

b)

e)

c)

f)

Fecha: _____

Firma: _____

COMENTARIOS DEL EVALUADOR

¿Cuáles son las fortalezas por las que se caracteriza el pasante?

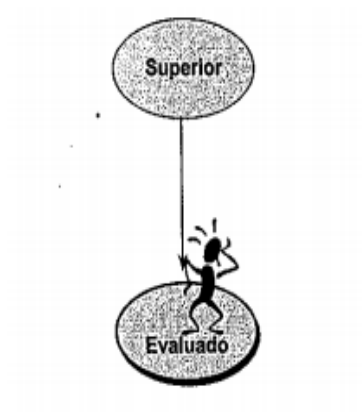
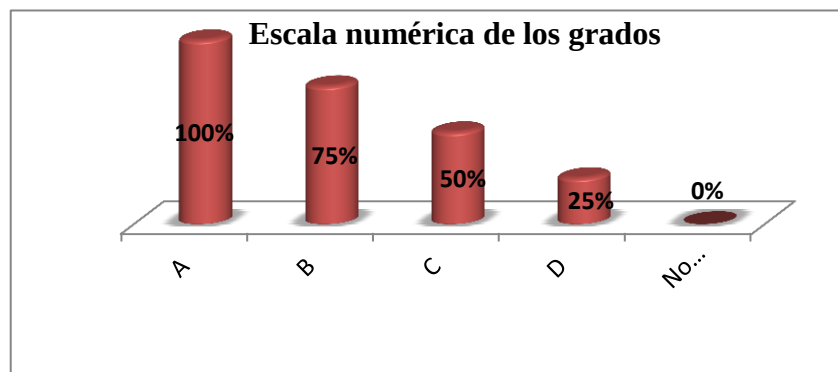
¿Qué aspectos considera usted que su pasante debe mejorar?

ACUERDOS ALLEGADOS

Fecha: _____

Firma: _____

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA LA SEMILLA DE SERVICIOS CORPORATIVOS



Nombres:

Código:

Área de pasantía:.

Tutor responsable:

Carrera a seguir:

Fecha de ingreso:

Fecha de envío:

Fecha de término:

La presente evaluación tiene por objeto medir un verdadero desarrollo de los pasantes mediante una apropiada retroalimentación del desempeño, de los comportamientos y de las actitudes demostradas. El formato de evaluación constará de dos partes: la primera hará referencia a la calificación de competencias; y la segunda estará enfocado a las recomendaciones del evaluado y del evaluador. Por favor de la manera más objetiva califique a su semilla.

COMPETENCIA	100%	75%	50%	25%
	Grado A ○	Grado B ○	Grado C ○	Grado D ○
Capacidad de entender a los demás: es la capacidad de escuchar adecuadamente, comprender y responder a los pensamientos, sentimientos o intereses de los demás, aunque esos no los hayan expresado o lo hayan hecho solo parcialmente	Comprende los intereses de los demás modificando su propia conducta dentro de las normas de la organización, los ayuda a resolver problemas que plantean.	Comprende los sentimientos y preocupaciones subyacentes de otra persona, identificando sus fortalezas y debilidades.	Toma en cuenta las indicaciones o pensamientos de los demás para realizar un diagnóstico y explicar sus conductas.	Tiene cierta dificultad para comprender o percibir los estados de ánimo, demuestra incomprensión o sorpresa ante las acciones o emociones de los demás
	Grado A ○	Grado B ○	Grado C ○	Grado D ○
Modalidades de contacto: Es la capacidad para demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegurar una comunicación clara, alienta a otros a compartir información.	Hace preguntas perspicaces que van al centro del problema, comprende y comunica los temas complejos. Se comunica con claridad y precisión.	Demuestra seguridad para expresar sus opiniones con claridad y precisión, es abierto y sensible a los cambios concejos y puntos de vista de las demás personas.	Escucha y se interesa por los puntos de vista de los demás y hace preguntas constructivas.	Tiene escasa capacidad para el análisis y para identificar problemas y coordinar los datos relevantes.

	Grado A ☐	Grado B ☐	Grado C ☐	Grado D ☐
Tolerancia: A la presión: Se trata de la habilidad para seguir actuando con la eficiencia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia	Alcanza los objetivos en situaciones de presión, inconvenientes imprevistos, desacuerdos, oposición y diversidad. Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.	Habitualmente alcanza los objetivos aunque esté presionado por el tiempo, y se desempeña es bueno en situaciones de mucha exigencia.	Alcanza los objetivos aunque este presionado, su desempeño es inferior en situaciones de mucha exigencia.	Su desempeño se deteriora en situaciones de mucha presión, tanato sea por tiempo o por imprevistos de cualquier índole: desacuerdos, oposición, diversidad.
	Grado A ☐	Grado B ☐	Grado C ☐	Grado D ☐
Desarrollo de relaciones: Consiste en actuar y mantener relaciones cordiales, recíprocas y de calidad con distintas personas.	Desarrolla relaciones con los compañeros de trabajo. Identifica oportunidades dentro de su marco de incumbencia.	Muestra motivación para incrementar sus relaciones y formar grupo de relaciones de intereses comunes.	Establece y mantiene relaciones cordiales con su grupo de trabajo, con el objetivo de mejorar resultados de tareas responsables.	Se relaciona informalmente con la gente.
	Grado A ☐	Grado B ☐	Grado C ☐	Grado D ☐
Orientación al cliente interno y externo: Es demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes internos o externos puedan requerir en el presente o en el futuro.	Crea necesidades del cliente. Logra que los clientes los reconozcan y lo aprecie. Se muestra proactivo para atender con rapidez al cliente y su trato es muy cortés.	Identifica las necesidades del cliente, en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos.	Actúa a partir de los pedido de los cliente ofreciendo respuestas a sus demandas.	Provoca quejas y pierde clientes, tiene escaso deseo de atender con rapidez y/o satisfacer las necesidades del cliente.

COMENTARIOS DEL EVALUADO

¿Cuáles son las recomendaciones que le haría su tutor?

¿Cuáles son las áreas en las que usted quisiera involucrarse

a)

d)

b)

e)

c)

f)

Fecha: _____

Firma: _____

COMENTARIOS DEL EVALUADOR

¿Cuáles son las fortalezas por las que se caracteriza el pasante?

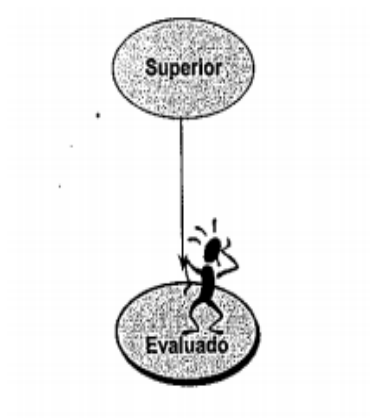
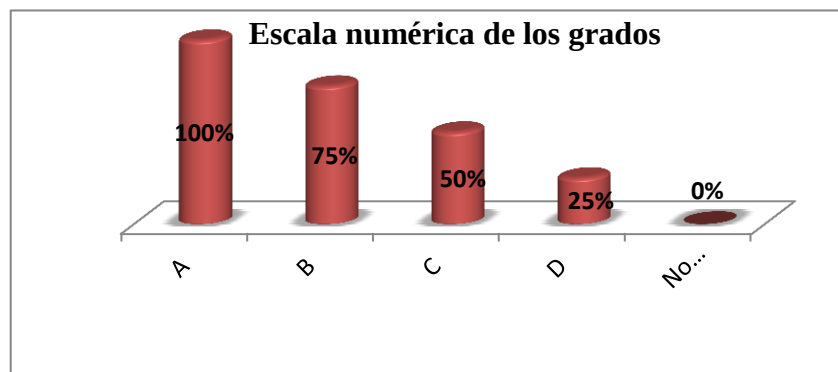
¿Qué aspectos considera usted que su pasante debe mejorar?

ACUERDOS ALLEGADOS

Fecha: _____

Firma: _____

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA LA SEMILLA DE
DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y CAPACITACION



Nombres:

Código:

Área de pasantía:.

Tutor responsable:

Carrera a seguir:

Fecha de ingreso:

Fecha de envío:

Fecha de término:

La presente evaluación tiene por objeto medir un verdadero desarrollo de los pasantes mediante una apropiada retroalimentación del desempeño, de los comportamientos y de las actitudes demostradas. El formato de evaluación constará de dos partes: la primera hará referencia a la calificación de competencias; y la segunda estará enfocado a las recomendaciones del evaluado y del evaluador. Por favor de la manera más objetiva califique a su semilla.

COMPETENCIA	100%	75%	50%	25%
	Grado A ☐	Grado B ☐	Grado C ☐	Grado D ☐
Capacidad de entender a los demás: es la capacidad de escuchar adecuadamente, comprender y responder a los pensamientos, sentimientos o intereses de los demás, aunque esos no los hayan expresado o lo hayan hecho solo parcialmente	Comprende los intereses de los demás modificando su propia conducta dentro de las normas de la organización, los ayuda a resolver problemas que plantean	Comprende los sentimientos y preocupaciones subyacentes de otra persona, identificando sus fortalezas y debilidades	Toma en cuenta las indicaciones o pensamientos de los demás para realizar un diagnóstico y explicar sus conductas	Tiene cierta dificultad para comprender o percibir los estados de ánimo, demuestra incomprensión o sorpresa ante las acciones o emociones de los demás
	Grado A ☐	Grado B ☐	Grado C ☐	Grado D ☐
Iniciativa - Autonomía- Sencillez: Rápidamente ejecuta las dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone responder de manera proactiva a las desviaciones o dificultades.	Actúa con rapidez asegurando una efectiva instrumentación, de forma clara y simple. Propone mejoras sin esperar un problema concreto.	Responde con rapidez una buena instrumentación de los cambios propuestos por la dirección propone mejoras dentro de su área.	Resuelve con rapidez las pequeñas complicaciones del día a día.	Pone en marcha con poca diligencia los cambios que se le proponen y consulta con su superior todos los pequeños problemas del día a día.

	Grado A ○	Grado B ○	Grado C ○	Grado D ○
Tolerancia: A la presión: Se trata de la habilidad para seguir actuando con la eficiencia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia	Alcanza los objetivos en situaciones de presión, inconvenientes imprevistos, desacuerdos, oposición y diversidad. Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia	Habitualmente alcanza los objetivos aunque esté presionado por el tiempo, y se desempeña es bueno en situaciones de mucha exigencia.	Alcanza los objetivos aunque este presionado, su desempeño es inferior en situaciones de mucha exigencia.	Su desempeño se deteriora en situaciones de mucha presión, tanato sea por tiempo o por imprevistos de cualquier índole: desacuerdos, oposición, diversidad.
	Grado A ○	Grado B ○	Grado C ○	Grado D ○
Calidad de trabajo: Implica tener conocimientos de los temas del área de trabajo que está bajo su responsabilidad. Posee y demuestra capacidad de discernimiento.	Entiende y conoce todos los temas relacionados del área de trabajo. Comparte con los demás sus conocimientos y demuestra constante interés en aprender.	Entiende y conoce todos los temas relacionado con su especialidad. Lo valorizan con sus conocimientos. Demuestra interés por aprender.	Conoce adecuadamente todos los temas relacionados con su especialidad como para cumplir su función.	Conoce temas relacionados con su especialidad sin alcanzar el nivel requerido o aunque estos sean adecuados. No demuestra interés por aprender.
	Grado A ○	Grado B ○	Grado C ○	Grado D ○
Capacidad de planificación y de organización: Es la capacidad de determinar las metas y prioridades de su proyecto, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos.	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema con un gran número de variables, estableciendo un punto de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información para asegurar la calidad de procesos.	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo de manera permanente mecanismos de coordinación y de control de la calidad de los procesos en curso.	Establece objetivos y plazos para la realización de las áreas, define prioridades, controlando la calidad de trabajo y verificando la información para asegurarse que se han ejecutado acciones previstas.	Organiza el trabajo y administra adecuadamente los tiempos.

COMENTARIOS DEL EVALUADO

¿Cuáles son las recomendaciones que le haría su tutor?

¿Cuáles son las áreas en las que usted quisiera involucrarse

a)

d)

b)

e)

c)

f)

Fecha: _____

Firma: _____

COMENTARIOS DEL EVALUADOR

¿Cuáles son las fortalezas por las que se caracteriza el pasante?

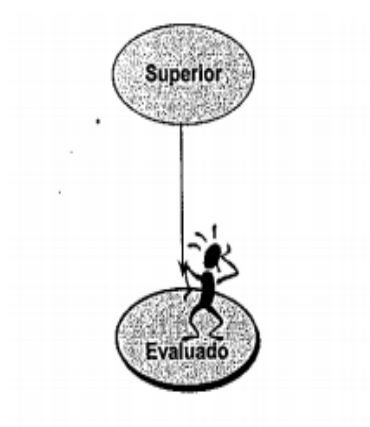
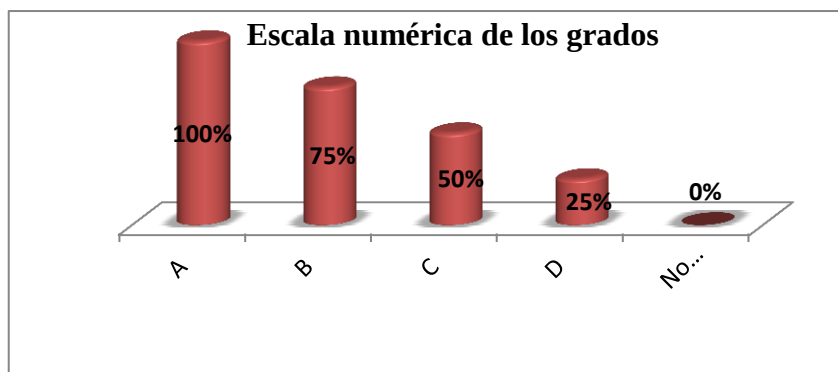
¿Qué aspectos considera usted que su pasante debe mejorar?

ACUERDOS ALLEGADOS

Fecha: _____

Firma: _____

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA LA SEMILLA DE COMUNICACIÓN Y RELACIONES PÚBLICAS



Nombres:

Código:

Área de pasantía:

Tutor responsable:

Carrera a seguir:

Fecha de ingreso:

Fecha de envío:

Fecha de término:

La presente evaluación tiene por objeto medir un verdadero desarrollo de los pasantes mediante una apropiada retroalimentación del desempeño, de los comportamientos y de las actitudes demostradas. El formato de evaluación constará de dos partes: la primera hará referencia a la calificación de competencias; y la segunda estará enfocado a las recomendaciones del evaluado y del evaluador. Por favor de la manera más objetiva califique a su semilla.

COMPETENCIA	100%	75%	50%	25%
	Grado A ☐	Grado B ☐	Grado C ☐	Grado D ☐
Trabajo en equipo: Es la capacidad de participar en la prosecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo	La empresa es un solo equipo. Cooperera incluso en la forma anónima para el logro de los objetivos organizacionales, considerando como más relevante el objetivo de todos que las circunstancias del propio equipo	Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización, crea un buen clima, comprende la dinámica del funcionamiento grupal	Se compromete en la búsqueda de logros compartidos. Privilegia el interés del grupo por encima del interés personal	Prioriza los objetivos personales por encima de los del equipo y tiene dificultades para involucrarse en una tareas gupal. Participa solo cuando le interesa.
	Grado A ☐	Grado B ☐	Grado C ☐	Grado D ☐
Pensamiento analítico: Es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes. Realizando comparaciones y estableciendo prioridades	Realiza análisis extremadamente complejos, organizando, secuenciando y analizando si temas interdependientes de alta complejidad	Realiza análisis complejos desagregando problemas en sus partes componentes. Es capaz de comunicar claramente sus conclusiones y hacerlas comprensibles	Analiza las relaciones entre muchas partes de un problema. Reconoce varias causas o consecuencias de las acciones	Analiza relaciones entre las pequeñas partes de un problemas. Establece prioridades para las tareas según su importancia
	Grado A ☐	Grado B ☐	Grado C ☐	Grado D ☐
Desarrollo de relaciones: Consiste en actuar y mantener relaciones cordiales, recíprocas y de calidad con distintas personas.	Desarrolla relaciones con los compañeros de trabajo. Identifica oportunidades dentro de su marco de incumbencia.	Muestra motivación para incrementar sus relaciones y formar grupo de relaciones de intereses comunes.	Establece y mantiene relaciones cordiales con su grupo de trabajo, con el objetivo de mejorar resultados de tareas responsables.	Se relaciona informalmente con la gente.

	Grado A ○	Grado B ○	Grado C ○	Grado D ○
Responsabilidad Personal: Asociado al compromiso con las que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus intereses. La tarea asignada es lo primero.	Desempeña las tareas con educación, cuidando cumplir los plazos como la calidad requerida y aspirando un mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado.	Cumple con los plazos preestablecidos en la calidad requerida, preocupándose de lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.	Cumple los plazos tomados todos los márgenes de tolerancia previstos y la calidad mínima necesaria para cumplir el objetivo.	Cumple los plazos o alcanza la calidad pero difícilmente ambas cosas a la vez.
	Grado A ○	Grado B ○	Grado C ○	Grado D ○
Capacidad para aprender: Está asociada con la asimilación de la nueva información y su eficaz aplicación. se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos al repertorio de conductas habituales y nuevas formas de interpretar a realidad o ver las cosas.	Tiene gran capacidad para aprender. Se transforma en un referente en sus ámbitos de actuación por su disposición para el aprendizaje.	Tiene buena capacidad para aprender, puede incorporarse en nuevos esquemas y modelos Aprende con la práctica y observación de personas que tiene más experiencia y conocimientos.	Aprende nuevos esquemas y modelos asimilando los conceptos impartidos.	Tiene escasa capacidad para aprender; se limita os contenido impartidos.

COMENTARIOS DEL EVALUADO

¿Cuáles son las recomendaciones que le haría su tutor?

¿Cuáles son las áreas en las que usted quisiera involucrarse

a)

d)

b)

e)

c)

f)

Fecha: _____

Firma: _____

COMENTARIOS DEL EVALUADOR

¿Cuáles son las fortalezas por las que se caracteriza el pasante?

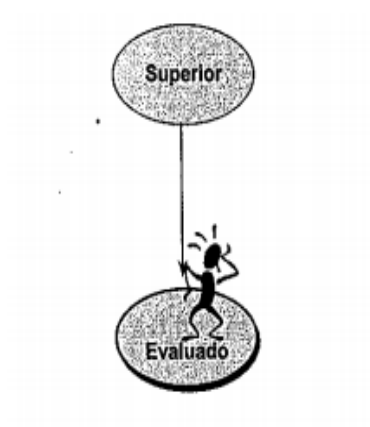
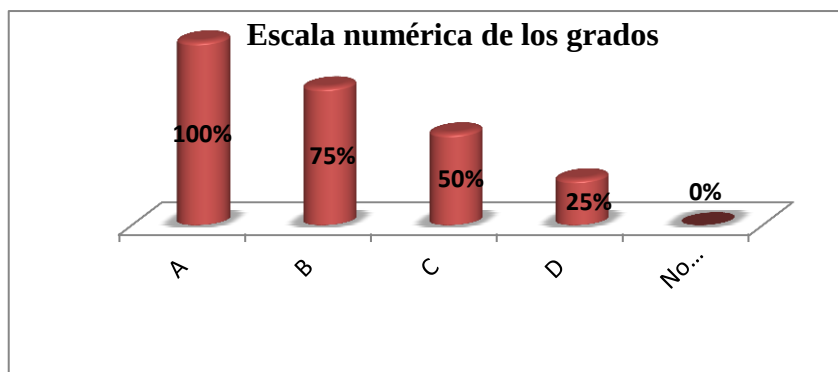
¿Qué aspectos considera usted que su pasante debe mejorar?

ACUERDOS ALLEGADOS

Fecha: _____

Firma: _____

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA LA SEMILLA DE COMUNICACIÓN Y RELACIONES PÚBLICAS



Nombres:

Código:

Área de pasantía:

Tutor responsable:

Carrera a seguir:

Fecha de ingreso:

Fecha de envío:

Fecha de término:

La presente evaluación tiene por objeto medir un verdadero desarrollo de los pasantes mediante una apropiada retroalimentación del desempeño, de los comportamientos y de las actitudes demostradas. El formato de evaluación constará de dos partes: la primera hará referencia a la calificación de competencias; y la segunda estará enfocado a las recomendaciones del evaluado y del evaluador. Por favor de la manera más objetiva califique a su semilla.

COMPETENCIA	100%	75%	50%	25%
	Grado A	Grado B	Grado C	Grado D
Trabajo en equipo: Es la capacidad de participar en la prosecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo	La empresa es un solo equipo. Cooperar incluso en la forma anónima para el logro de los objetivos organizacionales, considerando como más relevante el objetivo de todos que las circunstancias del propio equipo	Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización, crea un buen clima, comprende la dinámica del funcionamiento grupal	Se compromete en la búsqueda de logros compartidos. Privilegia el interés del grupo por encima del interés personal	Prioriza los objetivos personales por encima de los del equipo y tiene dificultades para involucrarse en una tareas gupal. Participa solo cuando le interesa.
	Grado A	Grado B	Grado C	Grado D
Pensamiento analítico: Es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes. Realizando comparaciones y estableciendo prioridades	Realiza análisis extremadamente complejos, organizando, secuenciando y analizando si temas interdependientes de alta complejidad	Realiza análisis complejos desagregando problemas en sus partes componentes. Es capaz de comunicar claramente sus conclusiones y hacerlas comprensibles	Analiza las relaciones entre muchas partes de un problema. Reconoce varias causas o consecuencias de las acciones	Analiza relaciones entre las pequeñas partes de un problemas. Establece prioridades para las tareas según su importancia
	Grado A	Grado B	Grado C	Grado D
Desarrollo de relaciones: Consiste en actuar y mantener relaciones cordiales, recíprocas y de calidad con distintas personas.	Desarrolla relaciones con los compañeros de trabajo. Identifica oportunidades dentro de su marco de incumbencia.	Muestra motivación para incrementar sus relaciones y formar grupo de relaciones de intereses comunes.	Establece y mantiene relaciones cordiales con su grupo de trabajo, con el objetivo de mejorar resultados de tareas.	Se relaciona informalmente con la gente.

	Grado A ○	Grado B ○	Grado C ○	Grado D ○
Responsabilidad Personal: Asociado al compromiso con las que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus intereses. La tarea asignada es lo primero.	Desempeña las tareas con educación, cuidando cumplir los plazos como la calidad requerida y aspirando un mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado.	Cumple con los plazos preestablecidos en la calidad requerida, preocupándose de lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.	Cumple los plazos tomados todos los márgenes de tolerancia previstos y la calidad mínima necesaria para cumplir el objetivo.	Cumple los plazos o alcanza la calidad pero difícilmente ambas cosas a la vez.
	Grado A ○	Grado B ○	Grado C ○	Grado D ○
Capacidad para aprender: Está asociada con la asimilación de la nueva información y su eficaz aplicación. se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos al repertorio de conductas habituales y nuevas formas de interpretar a realidad o ver las cosas.	Tiene gran capacidad para aprender. Se transforma en un referente en sus ámbitos de actuación por su disposición para el aprendizaje.	Tiene buena capacidad para aprender, puede incorporarse en nuevos esquemas y modelos Aprende con la práctica y observación de personas que tiene más experiencia y conocimientos.	Aprende nuevos esquemas y modelos asimilando los conceptos impartidos.	Tiene escasa capacidad para aprender; se limita os contenido impartidos.

COMENTARIOS DEL EVALUADO

¿Cuáles son las recomendaciones que le haría su tutor?

¿Cuáles son las áreas en las que usted quisiera involucrarse

a)

d)

b)

e)

c)

f)

Fecha: _____

Firma: _____

COMENTARIOS DEL EVALUADOR

¿Cuáles son las fortalezas por las que se caracteriza el pasante?

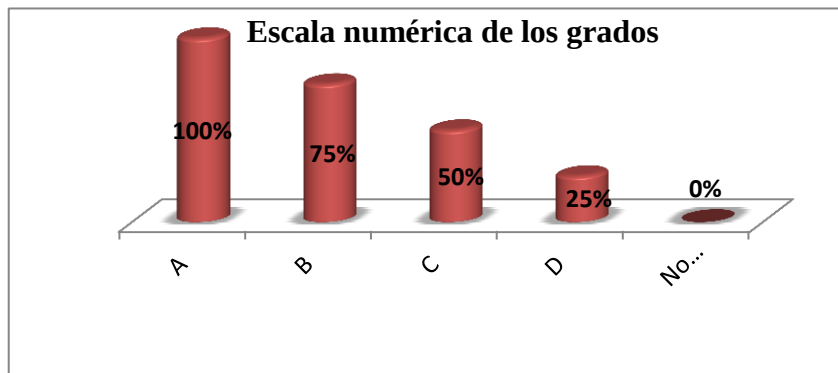
¿Qué aspectos considera usted que su pasante debe mejorar?

ACUERDOS ALLEGADOS

Fecha: _____

Firma: _____

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA LA SEMILLA DE SELECCIÓN



Nombres:

Código:

Área de pasantía:.

Tutor responsable:

Carrera a seguir:

Fecha de ingreso:

Fecha de envío:

Fecha de término:

La presente evaluación tiene por objeto medir un verdadero desarrollo de los pasantes mediante una apropiada retroalimentación del desempeño, de los comportamientos y de las actitudes demostradas. El formato de evaluación constará de dos partes: la primera hará referencia a la calificación de competencias; y la segunda estará enfocado a las recomendaciones del evaluado y del evaluador. Por favor de la manera más objetiva califique a su semilla.

COMPETENCIA	100%	75%	50%	25%
	Grado A	Grado B	Grado C	Grado D
Colaboración: Capacidad para trabajar en colaboración con grupos multidisciplinarios y con otras áreas de la organización.	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 departamento.	Por medio de sus aptitudes, alienta el buen desarrollo de las tareas de todos, genera confianza en los demás sin descuidar sus obligaciones específicas.	Comprende la necesidad de que todos colaboren unos con otros para la mejor consecución de los objetivos generales	Escasa predisponían para realizar todo aquello que no esté dentro de sus obligaciones específicas.
	Grado A	Grado B	Grado C	Grado D
Búsqueda de la información: Es la inquietud y curiosidad constante por saber más sobre las cosas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo que se requiere en el puesto.	Permanentemente hace algo que le permite recoger información. Habitualmente, se ocupa de que otras personas recojan información y se la proporcionen.	Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles.	Aborda una situación o problema cuando normalmente no se haría. Encuentras personas más cercanas al problema y les hace preguntas	Hace preguntas directas a las personas que están presentes o que se supone conocen la situación. utiliza la información que está a la mano
	Grado A	Grado B	Grado C	Grado D
Trabajo en equipo: Es la capacidad de participar en la prosecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.	La empresa es un solo equipo. Cooperar incluso en la forma anónima para el logro de los objetivos organizacionales, considerando como más relevante el objetivo de todos los trabajos de equipo.	Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización, crea un buen clima, comprende la dinámica del funcionamiento grupal.	Se compromete en la búsqueda de logros compartidos. Privilegia el interés del grupo por encima del interés personal.	Prioriza los objetivos personales por encima de los del equipo y tiene dificultades para involucrarse en una tareas grupal. Participa solo cuando le interesa.

	Grado A 	Grado B 	Grado C 	Grado D 
Responsabilidad Personal: Asociado al compromiso con las que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus intereses. La tarea asignada es lo primero.	Desempeña las tareas con educación, cuidando cumplir los plazos como la calidad requerida y aspirando un mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado.	Cumple con los plazos preestablecidos en la calidad requerida, preocupándose de lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.	Cumple los plazos tomados todos los márgenes de tolerancia previstos y la calidad mínima necesaria para cumplir el objetivo.	Cumple los plazos o alcanza la calidad pero difícilmente ambas cosas a la vez.
	Grado A 	Grado B 	Grado C 	Grado D 
Capacidad de entender a los demás: es la capacidad de escuchar adecuadamente, comprender y responder a los pensamientos, sentimientos o intereses de los demás, aunque esos no los hayan expresado o lo hayan hecho solo parcialmente.	Comprende los intereses de los demás modificando su propia conducta dentro de las normas de la organización, los ayuda a resolver problemas que plantean.	Comprende los sentimientos y preocupaciones subyacentes de otra persona, identificando sus fortalezas y debilidades.	Toma en cuenta las indicaciones o pensamientos de los demás para realizar un diagnóstico y explicar sus conductas.	Tiene cierta dificultad para comprender o percibir los estados de ánimo, demuestra incompreensión o sorpresa ante las acciones o emociones de los demás.

COMENTARIOS DEL EVALUADO

¿Cuáles son las recomendaciones que le haría su tutor?

¿Cuáles son las áreas en las que usted quisiera involucrarse

a)

d)

b)

e)

c)

f)

Fecha: _____

Firma: _____

COMENTARIOS DEL EVALUADOR

¿Cuáles son las fortalezas por las que se caracteriza el pasante?

¿Qué aspectos considera usted que su pasante debe mejorar?

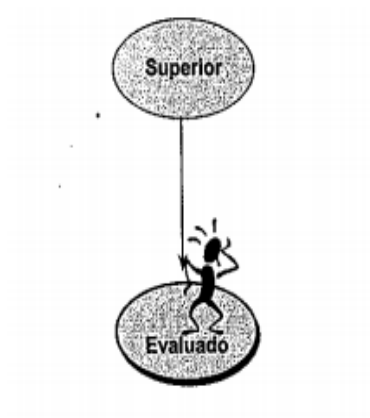
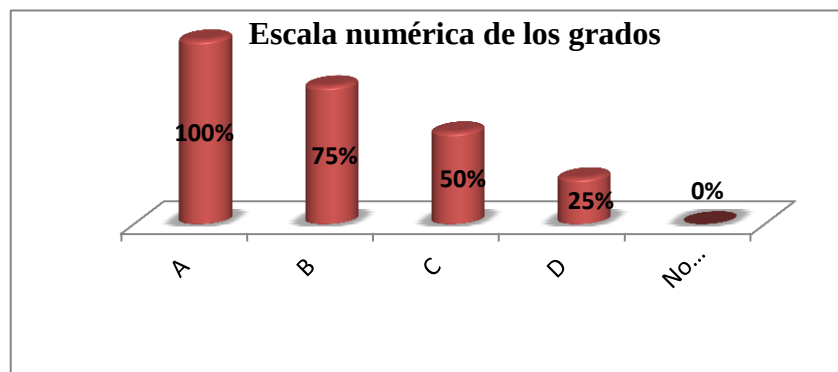
ACUERDOS ALLEGADOS

Fecha: _____

Firma: _____

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA LA SEMILLA

TESORERIA



Nombres:

Código:

Área de pasantía:.

Tutor responsable:

Carrera a seguir:

Fecha de ingreso:

Fecha de envío:

Fecha de término:

La presente evaluación tiene por objeto medir un verdadero desarrollo de los pasantes mediante una apropiada retroalimentación del desempeño, de los comportamientos y de las actitudes demostradas. El formato de evaluación constará de dos partes: la primera hará referencia a la calificación de competencias; y la segunda estará enfocado a las recomendaciones del evaluado y del evaluador. Por favor de la manera más objetiva califique a su semilla.

COMPETENCIA	100%	75%	50%	25%
	Grado A ☐	Grado B ☐	Grado C ☐	Grado D ☐
Colaboración: Capacidad para trabajar en colaboración con grupos multidisciplinares y con otras áreas de la organización.	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 departamento.	Por medio de sus aptitudes, alienta el buen desarrollo de las tareas de todos, genera confianza en los demás sin descuidar sus obligaciones específicas.	Comprende la necesidad de que todos colaboren unos con otros para la mejor consecución de los objetivos generales	Escasa predisponían para realizar todo aquello que no esté dentro de sus obligaciones específicas.
	Grado A ☐	Grado B ☐	Grado C ☐	Grado D ☐
Responsabilidad Personal: Asociado al compromiso con las que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus intereses. La tarea asignada es lo primero.	Desempeña las tareas con educación, cuidando cumplir los plazos como la calidad requerida y aspirando un mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado.	Cumple con los plazos preestablecidos en la calidad requerida, preocupándose de lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.	Cumple los plazos tomados todos los márgenes de tolerancia previstos y la calidad mínima necesaria para cumplir el objetivo.	Cumple los plazos o alcanza la calidad pero difícilmente ambas cosas a la vez.
	Grado A ☐	Grado B ☐	Grado C ☐	Grado D ☐
Capacidad para aprender: Está asociada con la asimilación de la nueva información y su eficaz aplicación. se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos al	Tiene gran capacidad para aprender. Se transforma en un referente en sus ámbitos de actuación por su disposición para el aprendizaje.	Tiene buena capacidad para aprender, puede incorporarse en nuevos esquemas y modelos Aprende con la práctica y	Aprende nuevos esquemas y modelos asimilando los conceptos impartidos.	Tiene escasa capacidad para aprender; se limita os contenido impartidos.

repertorio de conductas habituales y nuevas formas de interpretar a realidad o ver las cosas.		observación de personas que tiene más experiencia y conocimientos.		
	Grado A 	Grado B 	Grado C 	Grado D 
Calidad de trabajo: Implica tener conocimientos de los temas del área de trabajo que está bajo su responsabilidad. Posee y demuestra capacidad de discernimiento.	Entiende y conoce todos los temas relacionados del área de trabajo. Comparte con los demás sus conocimientos y demuestra constante interés en aprender.	Entiende y conoce todos los temas relacionado con su especialidad. Lo valorizan con sus conocimientos. Demuestra interés por aprender.	Conoce adecuadamente todos los temas relacionados con su especialidad como para cumplir su función.	Conoce temas relacionados con su especialidad sin alcanzar el nivel requerido o aunque estos sean adecuados. No demuestra interés por aprender.

COMENTARIOS DEL EVALUADO

¿Cuáles son las recomendaciones que le haría su tutor?

¿Cuáles son las áreas en las que usted quisiera involucrarse

- | | |
|----|----|
| a) | d) |
| b) | e) |
| c) | f) |

Fecha: _____

Firma: _____

COMENTARIOS DEL EVALUADOR

¿Cuáles son las fortalezas por las que se caracteriza el pasante?

¿Qué aspectos considera usted que su pasante debe mejorar?

ACUERDOS ALLEGADOS

Fecha: _____

Firma: _____

4.4. Socialización del Plan de Mejora del Programa Semillero de Continental Tire Andina S.A.

En primer lugar la Propuesta de un Plan De Mejora fue socializado con el Gerente de Relaciones Laborales y la Jefe de Selección, lo cual, se expuso la necesidad de crear un Manual y Descripción de Funciones y una Mejora en la Evaluación de Desempeño.

Una vez aceptada la propuesta, el diseño de tesis fue analizado por el departamento de Compliance (*Ver anexo 2*) como una norma y procedimiento que exige Continental.

El objetivo principal de esta idea es obtener al máximo el rendimiento que pueden tener las semillas que laboran en los diferentes departamentos de la empresa, para lo cual era necesario sacar datos estadísticos que ayuden a verificar la necesidad de llevar al cabo dicho trabajo, según los cálculos realizados el 45% de los semillas lograron permanecer fijos en la empresa, motivo por lo cual se obtuvo la aceptación para proceder con la aplicación antes mencionada.

Entre una de las recomendaciones sugeridas por las partes interesadas, esta que la Descripción de Cargos y de Perfiles, se mantenga el mismo formato para de este modo obtener un mismo modelo en los procedimientos de la empresa.

El siguiente procedimiento, consiste en realizar la Descripción de Cargos y Perfiles, para ello se realizó un conversatorio con los jefes que solicitan semillas, y con las semillas. Con los estudiantes se realizó el levantamiento de la información, y una vez obtenida se procede a realizar la retroalimentación con los jefes respectivos de cada uno de ellos, para verificar que la información sea la correcta.

Dada la obtención de la anterior información, es posible realizar la siguiente parte de la mejora que es la Evaluación de Desempeño, se procede a utilizar el material de Gestión por Competencias de Martha Alice Alles, para ello se realiza una evaluación por cada cargo que existe en el Programa Semillero que en total son 26 puestos que hay en la actualidad,

Y, finalmente, una vez levantada la información se continúan con las revisiones y las aprobaciones de estas herramientas, las mismas que se adjuntan en el documento (*Anexo 3*), el objetivo final consiste en que estas se puedan aplicar, y así mismo generar un mayor seguimiento para alcanzar los objetivos planteados.

4.5. Selección e Inducción

4.5.1. Selección.

Hasta el momento la manera de seleccionar estudiantes para el programa semillero en la empresa hasta es el adecuado, siempre se trata de conseguir la nómina de los estudiantes de las diversas instituciones y de las diferentes carreras para que formen parte de este, sin embargo, creemos que se debe mejorar el ingreso del personal a laborar.

4.5.2. Inducción para las semillas.

La inducción es realizada por el departamento de Capacitación, es el último procedimiento a seguir por el departamento de selección. Consiste en que cada semilla conozca no solo el proceso productivo de la fabricación de los neumáticos, consiste también en que conozca las normas, políticas y la cultura de la empresa. (*Anexo 4*)

(Gerencia de Capacitación, 2014, “Programa de Inducción ” Continental Tire Andina S.A.)

4.6. Cuadro comparativo sobre el estado del Programa Semillero.

ANTERIORMENTE	ACTUALMENTE
a) Habían datos estadísticos sobre la distribución de semillas por: edad, género, universidad de procedencia, gerencia de pertenencia, y el estado actual.	a) Existen datos estadísticos que ayudan a confirmar lo beneficiosos que es el programa semillero para Continental Tire Andina S.A.
b) Falta de un diagnóstico sobre la satisfacción de las semillas que fueron y continúan.	b) Existe un grupo focal y una tabulación de encuestas que nos dan a conocer los pros y contras del Programa Semillero.
c) No existía en Continental una descripción y perfil de cargos para semillas.	c) Mediante la elaboración de esta tesis, se da a conocer una elaboración y perfil de cargo para las semillas en cada departamento
d) Evaluación de desempeño subjetivo.	d) Evaluación del desempeño objetivo

4.7. Conclusiones:

Con los resultados de los capítulos anteriores, fácilmente se puede dar a conocer algunas de las herramientas necesarias para crear una mejora, por lo que se encuentra información muy subjetiva. Con la ayuda para la formulación de encuestas por parte de la gerencia de Relaciones Laborales y la Gerencia de Capacitación se procedió a la realización de las encuestas con las que fue posible obtener un resultado más objetivo sobre el desarrollo que tiene una semilla al realizar su trabajo, estos comentarios responden a la obtención de

sugerencias enfocadas al poder adquirir más responsabilidades y oportunidades para la adquisición de conocimientos.

Otro de los puntos fuertes que se puede resaltar en este capítulo, es la creación de una descripción y manual de funciones y una mejora de la evaluación de desempeño, la misma información fue levantada con los semillas, jefes respectivos y la misma información que fue validada por el departamento de Selección, con la ayuda de este documento facilitara al cumplimiento de sus responsabilidades asignadas.

Constantemente Continental Tire Andina S.A., está teniendo cambios en su mejora, es por eso que se ha planteado ciertos puntos que fueran de interés tomarlos en cuenta para una aplicación futura.

CONCLUSIONES GENERALES.

Continental Tire Andina S.A., es una empresa que se encuentra consolidada en nuestro país, su historia y su trayectoria es larga, lo importante de esta empresa, es que siempre ha luchado por obtener una cultura organizacional sólida, logrando que sea una de las más respetadas a nivel nacional.

El principio fundamental para Continental, es obtener productos de la más alta calidad y tecnología, esto con el objeto de tener un liderazgo único en el mercado y una brindar satisfacción hacia sus clientes.

Cabe resaltar que gracias a sus colaboradores clientes, empleados, socios y proveedores han hecho de esta empresa una empresa única, logrando obtener el esfuerzo diario de todos los involucrados para obtener un producto de la mejor calidad siendo la única fábrica de llantas ubicada en nuestro país, tenemos la dicha de que se encuentre en la región Sierra.

Para obtener excelencia en el mercado, es importante analizar y dar seguimientos a aquellos factores que influyen a mejorar sus estrategias, es por ello, que se vio la necesidad de aplicar el Desarrollo Organizacional en las empresas, esto como una guía de estudio para determinar ciertas teorías y a su vez aplicarlas para una Mejora del Programa Semillero con el que cuenta Continental, ya que ha sido un programa importante para la empresa, pues es aquí en donde se han encontrado apoyo en actividades a realizar y su vez talentos para el futuro de la misma.

Con respecto al diagnóstico del Programa Semillero, lo que se trata de hacer es obtener las fortalezas y debilidades del mismo, con el objeto de determinar cuál es la solución para ciertos factores en los que se tienen que mejorar, para esto es importante verificar el historial del mayor número de semillas que lograron ingresar a trabajar en Continental, y a su vez revisar los requerimientos de años anteriores, buscar datos estadísticos sobre factores que puedan influir, realizar grupos focales y encuestas (105) que ayudará a obtener información más verídica de lo que se desea obtener. Pues el objeto de una mejora propuesta es el resultado de las opiniones de ciertos datos como, la rotación de las semillas en las áreas pertinentes de estudios está representada como uno de los aspectos a considerar(, esto con el fin de poder explorar y adquirir las habilidades de los estudiantes.

De ello también surge la propuesta de realizar unas herramientas de aplicación tal como lo es la descripción de cargos, con las que conjuntamente se realizaron con el tutor, y la semilla y, la evaluación de desempeño que se realizó con el departamento de selección, ya que estas pautas servirán de guías para futuras contrataciones. El objetivo es que se puedan aplicar una vez terminado este trabajo de grado.

Por último cabe recalcar que las encuestas enfocan a resaltar la importancia y necesidad de este programa para los estudiantes, ayuda en su crecimiento, desarrollo de habilidades, refuerzos de conocimientos y aportación a la empresa.

RECOMENDACIONES.

Primeramente, esta tesis surge por la necesidad que personalmente se da al haber uno ingresado como semilla, generalmente cuando se ingresa a laborar como semilla no siempre ingresa con experiencia laboral. Es ahí en donde se desea obtener una mejora de un programa beneficioso para estudiantes.

Dado muchas preguntas que se realizaron surgen varias ideas, sin embargo, no todas son posibles aplicarlas ahora, pero si surgen propuestas muy beneficiosas para alcanzar su mejora, entre ellas están.

La creación de una descripción de perfil de cargo para las semillas, sin embargo, es importante dar continuo seguimiento al mismo, como también a realizar las debidas modificaciones, ya que constantemente la empresa está reestructurando a sus departamentos.

Entre otras ideas a considerarse para un futuro están:

La posibilidad de que una semilla con el perfil requerido para ocupar un puesto determinado, tenga la posibilidad de rotar en una misma área, esto con el objeto de enriquecer sus conocimientos y con la oportunidad de que los otros departamentos conozcan sus intereses hacia áreas en las que se pueda desenvolver.

Para la ejecución del anterior punto, sería de mucho interés que cada semilla pudiera contar con un mentoring, lo cual es una persona que educa y aconseja a un individuo con el fin de conseguir comportamientos, conocimientos y habilidades para mejorar una carrera individual.

Buscar la posibilidad, para que una semilla al momento de ingresar a laborar se le pueda entregar varios artículos corporativos de la empresa tal como pudiera ser: carpetas, agendas, esfero, tomatodos, camiseta, gorra).

BIBLIOGRAFIA.

Ana Kornblit, 2007, Metodologías Cualitativa en Ciencias Sociales, 2da Edición, Buenos Aires, Biblos.

Cummings T. Worley C. 2007. Desarrollo Organizacional y el Cambio. (8va ed.) Thompson Editores.

Comercio, 2013, Revista Líderes, Las más Respetadas del Ecuador 2013. Recuperado de:
<http://www.revistalideres.ec/lideres/empresas-respetadas-reconocidas.html>

Martha Alice Alles, 2000. Desempeño por competencias: evaluación de 360°, Buenos Aires, Granica.

Martha Alice Alles, 2003. Gestión por Competencias. El diccionario, Buenos Aires, Granica.

Garzón M, 2005. Desarrollo organizacional y el cambio planeado. Centro editorial universidad del Rosario, Bogotá.

Gerencia de Relaciones Laborales, 2014, “Programa de tutorías semillero” Continental Tire Andina S.A.

Gerencia de Capacitación, 2014, “Programa de Inducción” Continental Tire Andina S.A.

Goss, Pascale, Athos, Kotter, Collins, Porras, Duck... (2000) Gestión del cambio, Ediciones Deusto. pp176 -178.

Familia Conti Recuperado de:

<http://www.familiaconti.com/webs/capacitacionydesarrollo/solicitudempleo.php>

Hernandez P. Gallarzo M. Espinoza J.(2011). Desarrollo Organizacional. Enfoque Latinoamericano. México. Pearson.

Martha Alice Alles (2008) Dirección estratégica de los recursos humanos; gestión por competencia 2 da edición, Buenos Aires, Granica.

Mario Bris, 2000, Clima de trabajo y organizaciones que aprenden) Recuperado de: <http://ddd.uab.cat/pub/educar/0211819Xn27/0211819Xn27p103.pdf>.

Mondy R. Wayne y Noe, Robert M(2005), Administración de Recursos Humanos, México, Pearson.

Robbins S. (2004). Comportamiento Organizacional 10ª. Ed. Pearson Educación. México

(Robledo, de los grupos consolidados de investigación a los sistemas dinámicos de innovación: el desafío actual del desarrollo científico y tecnológico Colombiano, 2007) <http://www.scielo.org.co/pdf/dyna/v74n152/a01v74n152.pdf>

Vargas O. 2013. Reseña histórica de la fábrica nacional de llantas ERCO.

ANEXOS

Anexo 1. Evaluación actual de IAs semillas de Continental Tire Andina S.A.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Nombre del estudiante:

Cargo:

Universidad:

Carrera:

Ciclo:

Nombre del tutor: Ing.

Evaluación N°

Fecha de ingreso:

Fecha de Emisión:

Fecha de término:

Califique entre [1...10] cada uno de los factores que se detalla a continuación; siendo 1 lo más bajo y 10 lo más alto. Por favor trate de ser lo más objetivo.

a) Tiene una ACTITUD constructiva, está motivado al trabajo:

1.....2.....3.....4.....5.....6.....7.....8.....9.....10

b) Sabe COMUNICARSE, demuestra madurez, expresa sus acuerdos o desacuerdos:

1.....2.....3.....4.....5.....6.....7.....8.....9.....10

c) Demuestra ser un LÍDER ante su equipo de Trabajo:

1.....2.....3.....4.....5.....6.....7.....8.....9.....10

d) Es emprendedor, tiene INICIATIVA:

1.....2.....3.....4.....5.....6.....7.....8.....9.....10

e) Su trabajo es CONFIABLE tiene un alto grado de eficiencia:

1.....2.....3.....4.....5.....6.....7.....8.....9.....10

f) Tiene mucha facilidad de ADAPTACION, demuestra apertura hacia nuevas actividades:

1.....2.....3.....4.....5.....6.....7.....8.....9.....10

g) Demuestra TOLERANCIA hacia las situaciones que se presentan

1.....2.....3.....4.....5.....6.....7.....8.....9.....10

h) Sabe TRABAJAR EN EQUIPO, es colaborador, participativo:

1.....2.....3.....4.....5.....6.....7.....8.....9.....10

i) Es ORGANIZADO, tiene buenos métodos de trabajo:

1.....2.....3.....4.....5.....6.....7.....8.....9.....10

j) Es RESPONSABLE, puntual, disciplinado:

1.....2.....3.....4.....5.....6.....7.....8.....9.....10

k) Tiene habilidades en el tema de las RELACIONES HUMANAS:

1.....2.....3.....4.....5.....6.....7.....8.....9.....10

COMENTARIOS DEL EVALUADO

¿Cuáles son las recomendaciones que le haría su tutor?

¿Cuáles son las áreas en las que usted quisiera involucrarse?

- | | |
|----|----|
| a) | d) |
| b) | e) |
| c) | f) |

Fecha: _____

Firma: _____

COMENTARIOS DEL EVALUADOR

¿Cuáles son las fortalezas por las que se caracteriza el pasante?

¿Qué aspectos considera usted que su pasante debe mejorar?

Fecha: _____

Firma: _____

ACUERDOS LLEGADOS

COMENTARIOS DE LA GERENCIA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Fecha: _____

Firma: _____

**Anexo 2: Certificado de aprobación de la descripción de perfiles y cargos para los
semillas de Continental Tire Andina S.A.**



Continental Tire Andina S.A.

Continental Tire Andina S.A.
Panamericana Norte Km 2,8
Apartado 1594
Cuenca - Ecuador

Telf.: (593-7) 286 2155 Ext.: 1186
Fax: (593-7) 286 2155 Ext.: 1289

**La Gerencia de Relaciones Laborales - Selección de la Compañía
Continental Tire Andina S.A.**

CERTIFICO:

Que, la Señorita **Maritza Liliana Merchán Serrano**, con No. de Cédula 010658171-3, egresada de la escuela de Psicología Organizacional realizó su tesis "PLAN DE MEJORA DEL PROGRAMA SEMILLERO PARA CONTINENTAL TIRE ANDINA S.A." y presentó la Descripción de Perfiles y Cargos para las Semillas de la empresa.

Cuenca, 02 de febrero del 2015



**Psic. Lab. Nicole Jara Villacreses,
Jefe de Selección.**

CONTINENTAL TIRE ANDINA S.A.
VICEPRESIDENCIA DE
RECURSOS HUMANOS
CUENCA - ECUADOR

Anexo 3: Inducción de los semillas de Continental Tire Andina S.A.



Código: 5110-101

PROGRAMA DE INDUCCIÓN

NOMBRE: _____

CARGO: Programa Semillero

DIVISION/GERENCIA: _____

FECHA DE EMISION: _____

FECHA	HORA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FIRMA
28/01/2015	08:00-08:30	Documentación: Horarios, salarios, beneficios. Código de Conducta, Reglamento de Seguridad y Salud, Reglamento Interno.		
	08:30-09:00	Trabajo Social		
	09:00 – 09:30	DO y Capacitación, Generalidades CTA: Historia, Mercado, Política, Valores, Misión, Visión, Descripción Cargo, Organigramas		
	09:30 - 09:45	Reglamento Interno		
	09:45 – 10:00	Relaciones Laborales: Horarios, salarios, beneficios.		
	10:00 – 10:30	Presentación Oficinas		
	10:30 – 11:00	Manejo Recursos IT y Protección de Datos Personales		
	11:00 – 11:30	Sistema de Calidad		
	11:30 – 12:00	CBS		
	12:00 – 12:30	Comunicación. RSE		
	12:30 – 13:00	Salud		
	13:00 -14:00	Almuerzo		
	14:00-15:00	Sistema de Seguridad y Medio Ambiente		
	15:00 – 15:30	Conocimiento de procesos CVT		
	15:30-16:00	Conocimiento de procesos planta común		
	16:00 – 16:45	Conocimiento de procesos PLT		
	16: 45 – 17:00	RRHH – entrega programa de inducción y recepción guía de formación*		

Una vez que ha realizado éste programa, usted deberá entregar un informe sobre su Inducción, adjuntando éste documento con las respectivas firmas, a la Gerencia de D.O y Capacitación. (Plazo 10 días). *En el caso de semillas o soportes de proyectos la entrega es inmediata y sin el informe.

Anexo 4: Link de tabulación de las 105 encuestas aplicadas.

<https://docs.google.com/forms/d/1ixEGRrpxZ-07YyQNgCaZjVXwwKXKI8t-y9B8BHVGWgM/viewanalytics>

Anexo 5: Diseño de tesis.

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
INFORME ACADÉMICO DE TRABAJO DE GRADUACIÓNJUNTA ACADÉMICA DE:
PROFESORES QUE INFORMAN:Leda Bernar da Quintanilla Mgs.
Psic. Mario Moyano, Mgs....
Leda Gilberto Brito, Msc. (Química)ALUMNO(S): MENCHAS SERRANO MARITZA LILIANA
TÍTULO ACADÉMICO AL QUE SE ASPIRA: Psicóloga Organizacional
TEMA: "Plan de mejora del programa Semillero de Continental Tire Andina"

Una vez realizado el estudio del diseño. Se procede a la aprobación correspondiente por los siguientes motivos académicos:

	SI	NO	Reformular
1. ¿El tema propuesto es factible de realización?	☒	☐	☐

2. Esquema metodológico: (correlación del tema con los objetivos y marco teórico).	☒	☐	☐
¿Hay correlación de la metodología con el tema?	☒	☐	☐
¿Existe correlación de la metodología con los objetivos?	☒	☐	☐
¿Hay correlación del tema con los objetivos?	☒	☐	☐
¿Se nota la correlación del tema con marco teórico?	☒	☐	☐
¿Se advierte la correlación de los objetivos con el marco teórico?	☒	☐	☐

	SI	NO	Reformular
3. ¿La formulación de los objetivos es adecuada?	☒	☐	☐

4. Las técnicas que se utilizarán para el desarrollo de la investigación son:	
1 Encuestas	
2 Entrevistas	
3 Grupos focales	
4	
5	

	SI	NO	Reformular
5. ¿Las referencias bibliográficas son suficientes y adecuadas al tema?	☒	☐	☐

	APROBADO	REPROBADO	Apr. con modif.
6. APRECIACIÓN FINAL	☒	☐	☐

Cuenca 14 de Mayo de 2013

Director

01-201-13

CERTIFICO: Que este Documento
es fiel copia del Original

Cuenca, 11 de febrero del 2015

Dra. Lourdes Erazo M.
SECRETARIA

Miembro de Tribunal

Fol: 73549



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

ESCUELA DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

"PLAN DE MEJORA DEL PROGRAMA SEMILLERO DE CONTINENTAL TIRE
ANDINA"

Diseño de tesis previo a la

obtención del título de:

Psicóloga Organizacional

Autora:

Maritza Liliana Merchán Serrano

Director:

Lcdo. Gilberto Brito, Msc

Cuenca - Ecuador

2013



Edición autorizada de 20.000 ejemplares
Del 578.501 al 598.500

No

0588561



Contenido

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
Enunciado del problema	2
Formulación Del Problema	4
2.- OBJETIVOS	4
Objetivo general:	4
Objetivos específicos:	4
3.- JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA	4
4.- TIPO DE INVESTIGACIÓN	5
5.- MARCO DE REFERENCIA	5
Marco Filosófico	5
Marco Teórico	5
Marco Conceptual	6
6.- METODOLOGIA	7
7.- ESQUEMA DE CONTENIDOS	8
8. MATRIZ DE ACTIVIDADES	9
9. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	10
10. PRESUPUESTO	11
10. BIBLIOGRAFIA	11





**“PLAN DE MEJORA DEL PROGRAMA SEMILLERO DE CONTINENTAL TIRE
ANDINA”**

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

• *Enunciado del problema*

El mundo se caracteriza por rápidos y acelerados cambios políticos, económicos, sociales y culturales, los cuales demandan mucha habilidad y creatividad de las organizaciones para superarlos y mantenerse productivas y competitivas.

Un recurso importante con el que las empresas cuentan para enfrentar los desafíos del mundo moderno, es el Desarrollo Organizacional (DO), término que tiene algunas implicaciones para las empresas, dependiendo del alcance que los directivos deseen otorgarle.

“En general, el DO, se conceptualiza como un conjunto de estrategias, tácticas y técnicas orientadas a cambiar las creencias, actitudes, valores y estructuras.” (Cfr. Cummings y Worley, 2007).

“Sin embargo, es necesario e importante poder seleccionar aquellos aspectos más significativos, los cuales hacen que destaquen las fortalezas que posee la empresa, ya que lo que funciona en una organización no necesariamente funciona en la otra, o lo que funcionara en el pasado, no necesariamente funcionará en el futuro, lo que se tiene que realizar es un modelo comprensivo para nuestra organización en el cual podamos identificar claramente los requerimientos necesarios para lograr una mejora continua” (Ingrid Guerra-López, 2007).

Como todo programa empresarial, el Desarrollo Organizacional debe tener un plan de mejora continua; el cual nos permitirá saber hacia dónde vamos, y hacia dónde queremos llegar. Esta mejora continua puede tener dos componentes esenciales que son: el monitoreo y el ajuste; el primero relacionado con la medición y el rastreo que se podrá lograr formulando preguntas correctas, recolectando datos útiles en forma continua, y el segundo que es el ajuste que será la

UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
FACULTAD DE
FILOSOFIA
SECRETARIA

Edición autorizada de 20.000 ejemplares
Del 578.501 al 598.500

Nº

0588555

aceleración al cambio, todo esto deberá ir acompañado con la debida retroalimentación, por lo tanto es apoyar un viaje continuo hacia el logro de la visión organizacional mediante la retroalimentación de desempeño. (Faria Mello, 2004, P. 27, 30.)

Continental Tire Andina, es una empresa que ha sabido anticiparse a los cambios, convirtiéndose en un modelo a seguir con respeto a sus iniciativas de desarrollo organizacional y contribución social. Una de sus propuestas de innovación surge en el año 2000, bajo la figura de *Proyecto Semillero*, el cual tiene el propósito de que jóvenes estudiantes universitarios tengan la oportunidad de aplicar sus conocimientos y a la vez aporten con nuevas ideas para la empresa, de tal modo que se cumpla la ecuación ganar-ganar. (Continental Tires Andina 50 años de historia)

Adicionalmente, los jóvenes que participan en este proyecto, cuentan con todos los beneficios que exige la ley durante un año de contratación, sin dejar la oportunidad de seguir creciendo profesionalmente en la empresa.

No ha sido fácil encontrar el equilibrio, por ejemplo las diversas semillas han sido distribuidas en diferentes departamentos por lo que se han visto obligadas a reinventarse mediante la reestructuración organizacional, el programa había empezado con tres personas idóneas a ser semillas, percibían un remuneración de apenas de 50\$ mensuales, por la reducción y más por la implementación de puestos y por nuevas competencias y modificaciones que ha tenido la empresa se ha podido realizar un cálculo el cual nos indica que desde el año 2007 hasta el presente año 2013 hemos contado con un total de 175 semillas, las cuales han sido distribuidas en diversos puestos, esto datos ha podido ser recolectados a través de una base de datos de seguimiento continuo. Lo cual se ha visto la necesidad de contratar y apoyar a jóvenes estudiantes universitarios para realizar una adecuada selección, mediante el área de desarrollo y capacitación y el área de selección del departamento de recursos humanos; con el objetivo de que se puedan desarrollar conocimientos que brindan tales departamentos, se requiere tener una combinación de aprendizaje mediante la aptitud, actitud y habilidades para formar competencias.

Por la implicación estratégica de este proyecto es importante realizar un análisis global, que evidencie las deficiencias y fortalezas que se tiene, y así proponer un plan de mejora continua



con el fin de aportar a la formación de personas comprometidas con su propio desarrollo y el de la sociedad.

• *Formulación Del Problema*

La presente investigación pretende dar respuesta a las siguientes preguntas:

- a. ¿Cuál es el total de semillas que han existido hasta el momento y cuál es el desempeño de las mismas?
- b. ¿En qué estado actual se encuentran las semillas que no lograron permanecer en la empresa?
- c. ¿Cuál es su caracterización con respecto a su género y edad?
- d. ¿Cuáles son las universidades más idóneas para el proyecto?
- e. ¿El proceso de selección es el indicado?
- f. ¿Cuál es el valor monetario que representa para Continental?
- g. ¿En qué áreas de la empresa existe mayor demanda de semillas?
- h. ¿Cuáles son los futuros programas que tiene Continental para el Proyecto Semillero?
- i. ¿Qué acciones de mejora requiere el Proyecto Semillero para mejorar sus resultados?

2.- OBJETIVOS

• *Objetivo general:*

Realizar un plan de mejora para el programa semillero de Continental Tire Andina

• *Objetivos específicos:*

1. Realizar un diagnóstico del programa semillero de Continental Tire Andina
2. Evaluar el programa semillero con el que cuenta la empresa
3. Diseñar el plan de mejora para el programa semillero
4. Socializar el programa semillero



3.- JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

Si bien el *Proyecto Semillero* tiene alrededor de 13 años, hasta el momento no se ha realizado una evaluación integral que permita conocer y comprender las fortalezas y debilidades del proyecto. Los directivos requieren de información actualizada y analizada para adoptar

Edición autorizada de 20.000 ejemplares
Del 978.501 al 998.500

Nº

0588556

medidas que permitan mejorar e incrementar los resultados obtenidos hasta la fecha por medio del Semillero.

Por lo tanto, una evaluación integral que permita generar un plan de mejoras al Proyecto Semillero se hace urgente para Continental.

Además, quienes forman parte del proyecto semillero, tienen la oportunidad de realizar sus tesis en la empresa porque poseen todas las facilidades para la realización de las mismas,

4.- TIPO DE INVESTIGACIÓN

- Investigación descriptiva
- Investigación exploratoria

5.- MARCO DE REFERENCIA

- Marco Filosófico

El presente trabajo está enmarcado en una concepción empresarial, con una entidad compleja y paradójica, y sobretodo hace que nos enfoquemos a la formación de profesionales ya que aquí es donde comienza la formación tanto personal como profesional, siendo un proyecto que se construye y se transforma en un mundo empresarial. El cual se va a perfeccionar, va a ser creativo y optimista para formar una vida digna y humana. Este será capaz de mejorar con la ayuda de sí mismo y con los valores que sembrara la empresa para el crecimiento y la identificación de la semilla hacia la empresa.

- Marco Teórico

Partiendo de nuestro concepto ¿Qué es un plan de mejora continua? Ingrid Guerra-López, Ph.D (2007) concluyó que es el conocimiento de hacer donde vamos, y hacia donde queremos llegar, junto a esto va acompañado los valores de la empresa.



Otro de nuestros conceptos importantes tenemos que nos brinda, Marina Camargo (2006), tenemos que; Evaluar es un acto valorativo que como tal, "tiene una tendencia, y por lo tanto es inevitable que la imagen captada por evaluación sea deformada". En esta medida, "los



evaluadores buscan darles objetividad a sus miradas subjetivas, concederles realidad a sus deseos

Evaluar "Tener una construcción valorativa para ordenar el mundo, presupone un fundamento común antropológico (Le pertenece a la humanidad entera); tiene, sin embargo, una perspectiva social y comunitaria y una definición última personal" UN, 1998:1 (Pag. 40)

Según R. Wayne Mondy, Robert M. (2005). El desarrollo organizacional es un proceso planeado que consiste en mejorar una organización, desarrollando su estructura, procesos transversales, sistemas para poder mejorar su eficacia; entonces la mayor importancia del programa semillero es la capacitación y el desarrollo que puede ofrecer Continental Tire Andina, para que cada uno de sus semillas cumpla con el objetivo del aprendizaje y la formación analítica que debe tener cada uno de los mismos para ser competitivo. (p. 201)

Por esto Martha Alles, en su libro Conciliar la vida profesional y personal (2010) nos dice que las empresas al tener vinculaciones con los empleados deben brindar herramientas ya que se formarán buenas prácticas organizacionales.

Argumentos como los que proponen los autores es lo que incentiva a realizar investigaciones y evaluaciones, para poder medir cual es el grado de interés con el que cuentan las distintas partes que son los estudiantes y la empresa.

• Marco Conceptual

Para el presente estudio se ha definido términos de importancia.

Desarrollo Organizacional: Para Backhard (1996) Es un esfuerzo planeado en sistemas socio-técnicos abiertos que comprende toda la organización, manejado por la alta gerencia, para aumentar la eficiencia y la eficacia organizacional (medidas por la capacidad de adaptar sus metas, estructura, cultura, estilo, etc., como respuesta al cambio) y el desarrollo mutuo y bienestar de los miembros de la organización, mediante intervenciones en los procesos fundamentales de la organización, utilizando el conocimiento proporcionado por las ciencias de la conducta"



Plan de mejora continua: Ingrid Guerra López (2007) Es controlar, evaluar y planificar de acuerdo a los objetivos corporativos, mediante una metodología adaptada a cada caso en concreto, con el objeto de alcanzar un aprendizaje continuo. (P. 193)

Desarrollo Integral: Hace referencia a todo cambio cualitativo en donde se afecta de manera positiva todas las dimensiones que constituyen al ser humano (aspectos fisiológico, psicológico, intelectuales, sociales, culturales, económicos y espirituales)

Evaluar: Es medir los resultados de una actividad con fines de aplicar los correctivos necesarios para lograr los objetivos planteados. Puede ser de aspectos teóricos o prácticos.

En el caso de la evaluación del *Proyecto semillero*, se medirá la capacidad organizativa, la capacidad de formulación de proyectos encaminados a encontrar procedimientos que sirven de apoyo para buscar un equilibrio de trabajo en equipo.

6.- METODOLOGIA

En esta investigación, se utilizarán las siguientes técnicas e instrumentos de recolección de datos:

- Encuestas cualitativas y cuantitativas
- Entrevistas a los profesionales que fueron semillas
- Entrevistas a las ex semillas que no lograron quedarse en la empresa.
- Grupos focales para la socialización del plan de mejora propuesto.

Se entrevistará a:

Al personal de selección y a los jefes que requieren de semillas, para conocer cuáles son los aspectos que consideran de importancia para selección de los mismos.

Al personal de desarrollo y capacitación, cuales son los proyectos que tienen planeado para el *Programa Semillero*.





7.- ESQUEMA DE CONTENIDOS

Capítulo I

CONTIENTAL TIRE ANDINA, UNA EMPRESA CON HISTORIA

1.1. Reseña histórica

1.2. Misión

1.3. Visión

1.4. Valores

1.5. Objetivos

1.6. Significado del Proyecto Semillero para Continental

Capítulo II

IMPORTANCIA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS

COMPETITIVAS

2.1. Concepto de desarrollo organizacional y el cambio planeado

2.2. Desarrollo organizacional y la creatividad

2.3. Modelo de desarrollo en las organizaciones

2.4. Innovación y creatividad empresarial

2.5. Limitantes dentro de la organización

2.6. Perspectivas hacia los nuevos proyectos

Capítulo III

DIAGNÓSTICO DEL PROGRAMA SEMILLERO

3.1. Distribución de los semillas por edad, género universidad de procedencia y carrera profesional



3.2 Fortalezas y debilidades del programa

3.3 Evaluación y desempeño de las semillas

3.4 Importancia del programa semillero

3.5 Funciones y desempeño de cada semilla en su respectiva área

3.6 Selección y desarrollo

3.7 Expectativas de las partes interesadas

Capítulo IV

PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA CONTINUA PARA EL PROGRAMA SEMILLERO

4.1 Plan de mejora continua para el Proyecto Semillero.

4.2 Socialización y retroalimentación del plan de mejora continua para el Proyecto Semillero

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

8. MATRIZ DE ACTIVIDADES

Actividades	Cantidad	Duración	Costo	Técnica	Resultado
Realizar entrevistas y encuestas y grupo focal	50	Mes 1	5.00	Entrevista, encuesta y grupo focal	Informe
Evaluar el programa semillero	50	Mes 1	5.00		Informe

UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
FACULTAD DE
FILOSOFIA
SECRETARIA



Diseñar la mejora del programa semillero	1	Mes 2	30.00		Informe
Socialización	1	Mes 3	5.00		Informe
Conclusiones y Observaciones	1	Mes 4	10.00		Informe

9. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Actividades	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4
Realizar entrevistas y encuestas y grupo focal	Mes 1			
Evaluar el programa semillero	Mes 1			
Diseñar la mejora del programa semillero		Mes 2		
Socialización			Mes 3	
Conclusiones y Observaciones				Mes 4



10. PRESUPUESTO

El presupuesto estimado para el desarrollo de esta tesis es de \$300 dólares, distribuido de la siguiente manera:

Impresiones	30.00
Copias	5.00
Traslado	30.00
3 Empastados tesis	180.00
Compra de hojas universitarias	5.00
Otros	50.00

10. BIBLIOGRAFIA

CONTINENTAL TIRE ANDINA, 50 años de historia.

CUMMINGS WORLEY, Desarrollo Organizacional y el Cambio, Thomson, México, 2007, p. 80.

FARIA MELLO, *Desarrollo de la Organización Enfoque Integral*, Limusa Noriega Editores, México D.F, 2004, P. 27, 30.

HERRERO, Aportaciones De Las Ciencias Humanas A La Consultoría De Procesos Integrada Para Impulsar El Desarrollo Y Planteamiento Estratégico De Las Organizaciones, Madrid, 1996.



INGRID GUERRA-LÓPEZ, Evaluación y Mejora Continua, 1663 Liberty Drive, Suite 2007.

MANUEL FERNANDO GARZON CASTRILLON, Desarrollo organizacional y el cambio planeado, Bogotá, Centro Editorial Universidad del Rosario, 2005.

MARINA CAMARGO, Utilidad de la evaluación de competencias para los docentes y la política educativa, Editorial Universidad de la Sabana, 2006, p. 39.

MARTHA ALLES, Conciliar vida personal profesional, Ediciones Granaca, 2010.

R-WAYNE MONDY, ROBERT M. NOE, Administración de los Recursos Humanos, PRENTICE HALL INC, 2005, p 201



Edición autorizada de 20.000 ejemplares
Del \$78.501 al \$98.500

Nº

0588560