



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

**FACULTAD DE CIENCIAS**

**ADMINISTRATIVAS**

**Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título de  
Ingeniera de Marketing y Gestión de Negocios**

TEMA: "Modelo de gestión para elevar el desempeño laboral de la  
empresa Marco' s S.A.de la ciudad de Píllaro".

AUTORA: Edith Alejandra Naranjo Castillo

TUTOR: Ing. Santiago Verdezoto

AMBATO - ECUADOR 2010

**Ing. Santiago Verdezoto V.**

**CERTIFICA:**

Que el presente trabajo ha sido prolijamente revisado. Por lo tanto autorizo la presentación de este Trabajo de Investigación, el mismo que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad.

Ambato, 20 de Agosto del 2010



**Ing. Santiago Verdezoto V.**

**TUTOR**

## **DECLARACION DE AUTENTICIDAD**

Yo, Edith Alejandra Naranjo Castillo, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo la obtención del título de Ingeniería en Marketing y Gestión de Negocios son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas.

-----~-----  
—

*Sra.* Edith Alejandra Naranjo Castillo

CI 1804060 | 09

**AUTORA**

## **APROBACION DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO**

Los suscritos Profesores Calificadores, aprueban el presente Trabajo de Investigación. El mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f).....   
Ing. Milton Molina

f).....   
Ing Edgar Freire

Ambato, enero del 2011

### *Dedicatoria*

Dedico la realización de este documento a mi hijo  
quien es el motor que impulsa todo lo que realizo  
en mi vida y a mi esposo quien es el apoyo en  
mi crecimiento.

### *Agradecimiento*

Esta investigación se pudo llevar a cabo gracias al apoyo del Ing. Marco Proaño gerente propietario de la empresa Marco's a mi tutor quien me guía en la realización del presente documento, y al Ing. Milton Molina gracias a su apoyo y enseñanzas pude culminar la presente investigación.

## INDICE GENERAL

<b>CONTENIDOS</b>	<b>pago</b>
<b>A. PAGINAS PRELIMINARES</b>	
Portada	
Página de Aprobación por el Director del Trabajo de Grado	II
Página de Autoría del Trabajo de Grado	III
Página de Aprobación del Profesor Calificador	IV
Dedicatoria	V
Agradecimiento	VI
Índice General	VII
Índice de gráficos	VIII
Índice de Organigramas	IX
Índice de Tablas y Cuadros	X
Resumen Ejecutivo	XI
<b>B. DESARROLLO</b>	
Introducción	1

	<b>pago</b>
<b>CAPITULO I</b>	<b>3</b>
1. <b>PROBLEMA DE INVESTIGACION</b>	<b>3</b>
1.1. Tema	3
1.2. Planteamiento del Problema	3
1.2.1 Contextualización	4
1.2.2 Análisis Crítico	8
1.2.3 Prognosis	8
1.2.4 Formulación del Problema	9
1.2.5 Preguntas Directrices de variables	9
1.2.6 Delimitación del Problema	9
1.3 Justificación de la Investigación	10
1.4. Objetivos de la Investigación	12
1.4.1 Objetivo General	12
1.4.2 Objetivos Específicos	13
<b>CAPITULO II</b>	<b>14</b>

	pago
2. MARCO TEORICO	<b>14</b>
2.1 Antecedentes investigativos	14
2.2 Fundamentación Filosófica	15
2.3 Fundamentación Legal	16
2.4 Categorías Fundamentales	23
2.5 Hipótesis	51
2.6 Señalamiento de Variables	51
CAPITULO 111	5
	2
3. MARCO METODOLOGICO	52
3.1 Modalidad Básica de la Investigación	52
3.2 Nivelos Tipos de Investigación	53
3.3 Población y Muestra	53
3.4 Operacionalización de las Variables	54
3.5 Plan de Recolección de la Información	57
3.6 Plan de Procesamiento y Análisis de la Información	58

	<b>pago</b>
<b>CAPITULO IV</b>	<b>59</b>
<b>4. ANALJSIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS</b>	<b>59</b>
4.1 Análisis e Interpretación	59
4.2 Verificación de la Hipótesis	88
<b>CAPITULO V</b>	
<b>5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>9</b>
5.1 Conclusiones	<b>3</b>
5.2 Recomendaciones	93
	95
<b>CAPITULO VI</b>	<b>9</b>
	<b>7</b>
<b>6. PROPUESTA</b>	<b>97</b>
6.1 Datos Informativos	9
6.2 Objetivos	7
6.2.1 Objetivo General	98
	9
	8

6.2.2	Objetivos Específicos	98
6.3	Modelo Operativo Administración	99
6.4	de la Propuesta	151
6.5	Plan de Monitoreo y Evaluación de la Propuesta	151
	<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>152</b>
	<b>ANEXOS</b>	<b>154</b>
A 1	Diccionario de Competencias	154

## INDICE DE GRAFICOS

No.	CONTENIDO	pago
	Campana de Gauss	91

## INDICE DE ORGANIGRAMAS

<b>No.</b>	<b>CONTENIDO</b>	<b>pago</b>
	Árbol de Problemas	8
2	Estructura Orgánica	100
3	Flujo de Proceso Leche Pasteurizada	101
4	Flujo de Proceso Queso	105
5	Flujo de Proceso YogUlih	108

## INDICE DE TABLAS Y CUADROS

<b>No.</b>	<b>CONTENIDO</b>	<b>pago</b>
	Variable Independiente	25
2	Variable Dependiente	26
	Población y Muestra	53
3	Operacionalizacion Variable Independiente	55

5	Operacionalizacion Variable Dependiente	56
6	Plan de Recolección de Infonnación	58
7	Frecuencias Esperadas	92
8	Matriz FODA	1 11
9	Matriz Descriptivo de Puestos	113
10	Funciones y perfil de puestos	114
11	Evaluación al desempeño del colaborador	131
12	Plan de Monitoreo y Evaluación de la Propuesta	151

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El contexto contemporáneo ofrece tres características resaltantes: la turbulencia de cambios cada vez más rápidos, profundos y globales; la impredecibilidad asociada a márgenes de riesgo que impiden la identificación de escenarios seguros y, finalmente, la complejidad determinada por la globalización de un entorno donde todo se relaciona con todo y nada se concibe al margen de ese sentido de totalidad.

Estas características definen un ambiente en el cual los sujetos y las organizaciones deben enfrentar gran cantidad de inconvenientes en el día a día de su gestión. En este sentido, tanto unos como otros, deben desarrollar todos sus conocimientos y destrezas a fin de poder competir en un entorno turbulento; las organizaciones están llamadas a desarrollar al máximo, en las personas, las competencias que pueden determinar su lugar en el mundo empresarial.

La presente investigación contiene información tanto bibliográfica como de campo enfocada a las variables que intervienen en el desempeño de un trabajador como son Evaluación, Desarrollo del Personal, Competencias, cultura organizacional, habilidades y destrezas, estos factores son mandatorios para que una persona eleve su desempeño, se destaque en la organización, y los niveles gerenciales así como las líneas de supervisión identifiquen las características de cada individuo, conocimientos, habilidades para que pueda rendir eficientemente.

Por esta razón, la presente investigación tiene como propuestas el diseño un modelo de gestión por competencias que contribuirá a elevar el desempeño de sus trabajadores.

## **1 TRODUCCION**

La presente investigación está realizada en la Empresa Productos Lácteos Marco' s de la Ciudad de Pillara, al ser una empresa Pyme posicionada en un mercado con gran competencia de empresas de tamaños similares así como de grandes empresas que abarcan el mercado del país con sus productos, la eficiencia de su principal activo que el recurso humano se hace completamente necesaria para generar un crecimiento en un mercado donde la demanda de los productos se inclina hacia su calidad y costo .

Ninguna empresa genera resultados si no cuenta con un recurso humano productivo, la importancia de adoptar el desarrollo de competencias como uno de los factores principales para que exista competitividad empresarial es fundamental ya que quien tiene competencia profesional, quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, pueden resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.

E por eso que, en la presente investigación se diseñó un de Modelo de Gestión por competencias donde se identifica las competencias relacionadas con el desempeño en el trabajo de todos los colaboradores de la organización.

El presente documento abarca variables que intervienen tanto en el desempeño de un trabajador así como los pasos a seguir para el diseño de un modelo de gestión por competencias que apalanque el desarrollo personal y empresarial.

Para diseñar el modelo de gestión por competencias, se realizó un análisis a la empresa de su organización, procesos productivos, estructura, indicadores, detallando que la organización no cuenta con un correcto descriptivo de funciones para cada una de las posiciones de la empresa, tampoco con una metodología definida y estructurada para levantar los perfiles y evaluación del desempeño; lo que ocasiona que el trabajador no tenga conocimiento de cuáles son los requisitos para su puesto de trabajo, es por eso que

se vio la necesidad de plantear la presente propuesta, la cual fue analizada y aprobada por la gerencia de la empresa.

## **CAPITULO I**

### **1. PROBLEMA DE INYESTIGACION**

#### **1.1Tema**

modelo de gestión para elevar el desempeño laboral de la empresa Marco's S.A.de la Ciudad de Píllaro.

#### **1.2Planteamiento del problema**

La falta de un modelo de gestión incide en el bajo desempeño laboral de la empresa Iarco's de la Ciudad de Píllaro.

### **1.2.1 Contextualización**

Pe e a que el año 2009 fue un período de crisis económica a nivel mundial, en Ecuador existieron sectores productivos que incrementaron sus ventas y lograron crecimientos importantes.

según el último informe de desempeño realizado por el Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad (Mcepec), durante el período 2009, por lo menos, 10 sectores mejoraron la comercialización de sus productos en el mercado nacional.

Entre ellos constan los que elaboran productos lácteos, cemento, bebidas no alcohólicas, bebidas malteadas, jabón y detergentes, papel y cartón, tabaco, metal mecánicos pulvimetalurgia), cerámica, textiles y calzado, etc. La industria se ha vuelto de piadada, quien no diversifica su portafolio y no genera ventaja competitiva pierde mercado.

Estas empresas que lograron subsistir revaloraron y estimularon el desarrollo óptimo de las personas que las integran, ya que en ellos reside el recurso estratégico más importante el cual permitirá construir organizaciones no solo más productivas y eficientes, sino organizaciones inteligentes; de aprendizaje y de renovación que harán posible el desarrollo integral de la sociedad.

Hasta el siglo XIX, la inversión en Capital Humano no era importante para ningún país y los gastos en educación, sanidad y formación eran irrisorios. Sin embargo, con la revolución científica que se da a partir del siglo XIX, la educación, el conocimiento, y

la habilidades se convirtieron en factores decisivos para determinar la productividad de un trabajador. Como resultado de esta evolución, el siglo XX, y sobre todo a partir de los años '50 es la era del Capital Humano en el sentido de que un factor condicionante primario del nivel de vida de un país es su éxito en el desarrollo y la utilización de las habilidades, los conocimientos, y los hábitos de sus Ciudadanos, ésta es la era de las normas.

En la era actual, la tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio.

Esto se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo en personas a fin de que la educación y experiencias sean medibles y más aún, valorizadas conforme un sistema de competencias

**la empresa de hoy no es la misma de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el funcionamiento de cada empresa; con esto, cada uno de los componentes de ella debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios.**

Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que lo conllevan; y es aquí donde se llega a realizar el tratamiento del recurso humano como capital humano, es a este factor a quien debe considerarse de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal en que se encuentre como un factor capaz de valerse por sí mismo y entregarle lo mejor de sí a su alrededor, sintiéndose conforme con lo que realiza y con como es reconocido.

La gestión que comienza a realizarse ahora ya no está basada en elementos como la enología y la información; sino que la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa.

Una herramienta indispensable para enfrentar este desafío es la Gestión por Competencias; tal herramienta, profundiza en el desarrollo e involucramiento del Capital Humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el que hacer de la empresa,

La Gestión por Competencias pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa; es ahora cuando la empresa comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador.

En la Provincia de Tungurahua existen varias pequeñas empresas dedicadas a la producción de lácteos, pero con poca participación de mercado y compitiendo localmente, al ser Tungurahua una de las provincias que cuenta con un gran sector ganadero, muchas de éstas venden la leche a grandes empresas como Nestlé Parmalat.

El cantón Píllaro se destaca por ser una de las zonas con mayor producción pecuaria a nivel nacional. Abastece alrededor del 60% de leche a su propia provincia así como a las industrias lácteas localizadas en las provincias de Cotopaxi y Pichincha.

En esta zona lechera se produce 100 mil litros diarios, los industriales elaboran derivados, quesos (60%), yogur (20%) y lo demás se consume como leche cruda (10%) y pasteurizada (10%).

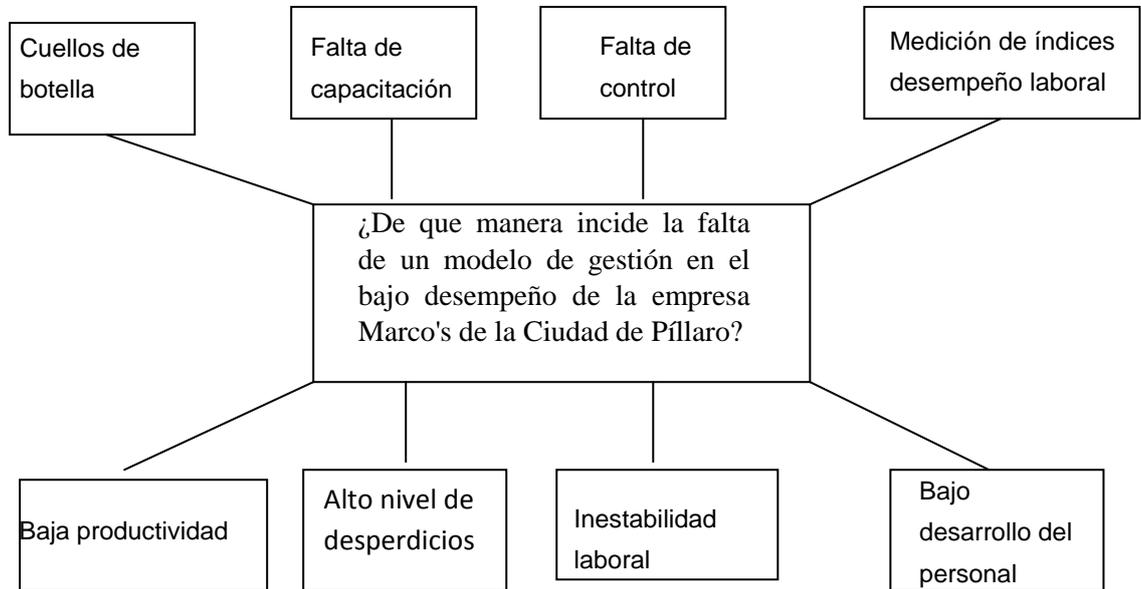
Las Industrias Lácteas Marcos es considerada como una pyme en el cantón Píllaro, ofreciendo varias líneas de productos lácteos y posicionada en la región como una pyme :: 'lida que ha podido mantenerse a pesar de la gran competencia del sector, es por esto que se encuentra en el mercado por más de 16 años.

El desarrollo de sus trabajadores se vuelve importante debido a la gran competencia y crecimiento de este sector productivo, es por eso que la presente investigación apoyará el mejoramiento y desarrollo de los trabajadores elevando su desempeño en cada una de las actividades de la empresa.

Tener grandes empresas competidoras como Nestle, Parmalat entre otras, hacen que el mercado sea cada vez más difícil de sostener y de abarcar, así también para las nuevas empresas que deseen incursionar en esta actividad.

La tecnificación, la tecnología, la gran inversión en publicidad y la gran cobertura son una de las más grandes fortalezas de las empresas grandes de productos lácteos, por tal motivo se convierten en la mayor amenaza y debilidad de las pymes de la provincia de Tungurahua y del cantón Píllaro.

### 1.2.2 Análisis crítico



Fuente: Empresa Marco 's

\_ **Autor:** Edith Naranjo

### .\_ .3Prognosis

La no implementación de un modelo de gestión adecuado ocasionará a la empresa rco's pérdidas considerables de clientes potenciales, mercado y ventas, generando

costos y tiempos muertos e innecesarios, pese a ser una empresa con antigüedad y con posicionamiento en el mercado local.

#### **1.2.4 Formulación del problema**

De qué manera incide la falta de un modelo de gestión en el bajo desempeño laboral de empresa Marco's de la Ciudad de Píllaro?

#### **1.2.5 Preguntas directrices de variables**

¿Con la aplicación de un modelo de gestión se incrementará el desempeño laboral en la presa Marco's de la Ciudad de Píllaro?

**La implementación de un modelo de gestión mejorará los tiempos en las actividades y funciones de cada área de la empresa Marco 's de la Ciudad de Píllaro?**

#### **1.6 Delimitación del problema**

**Espacial:** empresa Marco's de la Ciudad de Píllaro

**Temporal:** Primer semestre año 2010

**Campo:** Administración  
**Area:** Áreas de la empresa

Aspecto: Desempeño laboral

Poblacional: Personal empresa Marco 's

## 1. . Justificación de la investigación

La competitividad, los avances tecnológicos, la publicidad y la productividad, hoy en día son factores que generan ventajas competitivas para que las empresas sobresalgan de competencia.

La organización y la administración de los recursos juegan un factor muy importante para mantener una empresa en la excelencia y cumplir al 100% todos sus objetivos, el crear sistemas de medición y control nos facilitan a cumplir tiempos, ahorro de recursos lo más importante, a generar mayor productividad que permitirá acaparar el mercado nacional conjugando esta variable con una correcta publicidad.

si la empresa no satisface las necesidades y deseos de sus clientes tendrá una existencia muy corta. Todos los esfuerzos deben estar orientados hacia el cliente, porque él es el verdadero impulsor de todas las actividades de la empresa. De nada sirve que el producto o el servicio sea de buena calidad, a precio competitivo o esté bien presentado si no existen compradores.

El mercado ya no se asemeja en nada al de los años pasados, que era tan previsible y entendible. La preocupación era producir más y mejor, porque había suficiente demanda atender, sin analizar tiempos ni gastos innecesarios que con un correcto sistema de dedicación se podrían optimizar.

y la situación ha cambiado en forma dramática. La presión de la oferta de bienes y servicios y la saturación de los mercados obliga a las empresas de distintos sectores y años a pensar y actuar con criterios distintos para captar y retener clientes fieles que no mantienen "lealtad" ni con las marcas ni con las empresas.

Marco's S.A es una sociedad anónima dedicada a la elaboración y comercialización de productos Lácteos, se encuentra en el mercado por más de 16 años, su propietario el Sr. Marco Proaño la creó gracias a la experiencia que adquirió trabajando en la industria láctea y se encuentra localizada en el cantón Píllaro, cuenta con 32 trabajadores divididos en áreas que son: Gerencia, Producción, Logística y Administración.

Los productos que elabora y comercializa Marco's son: Yogurt, queso, leche esterilizada, la materia prima esencial es la leche que proveen ganaderos del sector, además de sus clientes se incluye almacenes Tía , por manera que el producto se distribuye a nivel nacional. Marco's trabaja en un horario de producción de un solo turno de 8:00 a 18:00 de Lunes a Viernes y medio turno el día Sábado, cuenta con flota propia de automotores constituida por camiones, bajo la responsabilidad de sus conductores.

Marco's siente la necesidad de generar mayor productividad en sus trabajadores considerando con esto tiempos muertos y desperdicios ya sea en sus insumos o en su recurso humano; por ello urge la aplicación de herramientas administrativas manejadas de manera objetiva y con mentalidad de cambio, para lograr este propósito.

La importancia de contar con herramientas de control enfocadas al bienestar y productividad del recurso humano genera no solamente un mejor desempeño laboral si un clima organizacional adecuado para que el colaborador rinda más; por tal razón se

Considerado realizar una investigación al recurso humano para implementar un modelo de gestión que apoye con la solicitud de la gerencia de la empresa en mejorar su ductividad.

La implementación de un modelo de gestión ayudará a que la empresa administre eficientemente los tiempos y procesos con los que el personal se desenvuelve en cada de sus actividades, logrando con esto optimizar costos.

Contribución que la presente organización dará a la sociedad, es la de generar plazas de trabajo con un talento humano capacitado y con un enfoque productivo y competitivo lo cual la empresa Marcos podrá ofrecer un producto de alta calidad y a bajo costo reducir gastos innecesarios con un personal con bajo desempeño laboral.

Experiencia enriquecedora que obtendré con la presente investigación apoyará a mi crecimiento personal y profesional, y será la pauta para poder identificar a futuro varios temas en las diferentes áreas de una organización de cualquier tamaño. consecuentemente, la presente investigación es altamente viable .

## . Objetivos de la investigación

### 1.4.1 Objetivo General

Determinar de qué manera incide la falta de un modelo de gestión en el bajo desempeño laboral de la empresa Marco's S.A. de la Ciudad de Píllaro.

#### 1.4.2 **Objetivos** Específicos

Identificar las causas que originan el bajo desempeño laboral a través de técnicas de investigación en la empresa Marco's de la Ciudad de Píllaro

Analizar un modelo de gestión adecuado a través de técnicas de investigación para identificar las falencias en el desempeño del recurso humano de la empresa Marco's S.A de la Ciudad de Píllaro.

Proponer un modelo de gestión adecuado a través de las herramientas administrativas a elevar el desempeño laboral de la empresa Marco's S.A. de la Ciudad de Píllaro.

## **CAPITULO II**

### **2. MARCO TEORICO**

#### **2.1 Antecedentes investigativos**

La presente investigación ha tomado información de documentos como: tesis, libros, r electrónicos facilitados por el tutor, que reposan en la biblioteca de la Facultad de Administración de la Universidad Técnica de Ambato, de los cuales se ha recopilado información conceptual de variables que nos apoyará en la creación de modelos de

gestion. Lastimosamente, no existen tesis de investigación en las que se desarrollen los enfocados al mejoramiento del desempeño laboral en cualquier área de la re a por lo que ésta se enfocará en libros, bibliografía e información de Internet, sin perjuicio del trabajo de campo; es decir, directamente en planta.

Una de las empresas de la Provincia de Tungurahua que implementó un modelo de competencias hacia sus recursos humanos es Plasticaucho, el cual le ha servido para al' bien a sus trabajadores, en la parte compensatoria, revisar ascensos e incremento de sueldos y salarios, en función de la calificación de sus competencias.

## **2.2 Fundamentación filosófica**

La presente investigación está basada en el paradigma crítico propositiva, ya que las dos a le interactúan entre sí lo cual permite proponer alternativas de solución con la investigación.

Dentro de este paradigma encontramos:

Fundamentacion ontológica, ya que la realidad de la investigación se está enfocando en cambios del mundo actual.

Fundamentación epistemológica: ya que relacionamos el objeto de investigación con el entorno.

fundamentación axiológica y fundamentación metodológica: ya que para el conocimiento de nuestro problema es necesario la investigación de textos de varios autores, y en sitio.

Con respecto a la investigación se analizara el bajo desempeño laboral en la empresa os para implementar un modelo de gestión que permita elevar la productividad en \_ área de producción.

### **2.3Fundamentación Legal**

codigo de Trabajo

capitulo IV

de las obligaciones del empleador y del trabajador

ART.42.- Obligaciones del empleador.- Son obligaciones del empleador:

- 1.Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este Código;
  
2. Instalar las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares de trabajo, sujetándose a las normas de prevención, seguridad e higiene del trabajo y demás disposiciones legales y

reglamentarias, tomando en consideración, además, las normas que precautelan el traslado de las personas con discapacidad;

3. Indemnizar a los trabajadores por los accidentes que sufrieren en el trabajo y por las enfermedades profesionales, con la salvedad prevista en el Art. 38 de este Código;

4. Establecer comedores para los trabajadores cuando éstos laboren en número de treinta o más en la fábrica o empresa, y los locales de trabajo estuvieren situados a una distancia de dos kilómetros de la población más cercana;

5. Establecer escuelas elementales en beneficio de los hijos de los trabajadores, cuando existiere en los centros permanentes de trabajo ubicados a más de dos kilómetros de distancia poblaciones y siempre que la población escolar sea por lo menos de veinte niños, sin perjuicio de las obligaciones empresariales con relación a los trabajadores analfabetos;

En el caso de fábricas u otras empresas que tuvieren diez o más trabajadores, se les obliga a tener almacenes de artículos de primera necesidad para suministrarlos a precios de costo a ellos y a sus familias, en la cantidad necesaria para su subsistencia. Las empresas cumplirán esta obligación directamente mediante el establecimiento de su propio comisariato o mediante la contratación de este servicio conjuntamente con otras empresas o con terceros.

El valor de dichos artículos le será descontado al trabajador al tiempo de pagársele su remuneración.

\_: empresarios que no dieran cumplimiento a esta obligación serán sancionados con Ita de 4 a 20 dólares de los Estados Unidos de América diarios, tomando en \_ n ideración la capacidad económica de la empresa y el número de trabajadores - tados, sanción que subsistirá hasta que se cumpla la obligación;

-. Llevar un registro de trabajadores en el que conste el nombre, edad, procedencia, . do civil, clase de trabajo, remuneraciones, fecha de ingreso y de salida; el mismo e lo actualizará con los cambios que se produzcan;

Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales ~e arios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea lizado;

. Respetar las asociaciones de trabajadores;

\_. ujetarse al reglamento interno legalmente aprobado;

:. Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de labra o de obra;

. Conferir gratuitamente al trabajador, cuantas veces lo solicite, certificados relativos ~ -u trabajo.

Cuando el trabajador se separare definitivamente, el empleador estará obligado a nferirle un certificado que acredite:

El tiempo de servicio;

a clase o clases de trabajo; y,

alarios o sueldos percibidos;

tender las reclamaciones de los trabajadores;

- Pagar al trabajador la remuneración correspondiente al tiempo perdido cuando se mposibilitado de trabajar por culpa del empleador;

- Pagar al trabajador, cuando no tenga derecho a la prestación por parte del Instituto oriano de Seguridad Social, el cincuenta por ciento de su remuneración en caso de -ffinedad no profesional, hasta por dos meses en cada año, previo certificado médico redite la que acosibilidad para el trabajo o la necesidad de descanso;

D contar de las remuneraciones las cuotas que, según los estatutos de la asociación, .=an que abonar los trabajadores, siempre que la asociación lo solicite;

Pagar al trabajador los gastos de ida y vuelta, alojamiento y alimentación cuando, razones del servicio, tenga que trasladarse a un lugar distinto del de su residencia;

- \_ . Entregar a la asociación a la cual pertenece el trabajador multado, el cincuenta por ciento de las multas, que le imponga por incumplimiento del contrato de trabajo;
- - . Conceder permiso o declarar en comisión de servicio hasta por un año y con derecho a remuneración hasta por seis meses al trabajador que, teniendo más de cinco años de edad laboral y no menos de dos años de trabajo en la misma empresa, obtuviere para estudios en el extranjero, en materia relacionada con la actividad laboral que realiza o para especializarse en establecimientos oficiales del país, siempre que la empresa cuente con quince o más trabajadores y el número de becarios no exceda del diez por ciento del total de ellos.

El trabajador, al regresar al país, deberá prestar sus servicios por lo menos durante dos años en la misma empresa;

Entregar a la asociación, cada año, en forma completamente gratuita, por lo menos un vestido adecuado para el trabajo a quienes presten sus servicios;

**Conceder tres días de licencia con remuneración completa al trabajador, en caso de fallecimiento de su cónyuge o de su conviviente en unión de hecho o de sus parientes del segundo grado de consanguinidad o afinidad;**

**Registrar** a los trabajadores en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, desde el día de inicio de labores, dando aviso de entrada dentro de los primeros quince días, y dar de salida, de las modificaciones de sueldos y salarios, de los accidentes de **trabajo** y de las enfermedades profesionales, y cumplir con las demás obligaciones establecidas en las leyes sobre seguridad social;

33. El empleador público o privado, que cuente con un número mínimo de veinticinco trabajadores, está obligado a contratar, al menos, a una persona con discapacidad, en labores penmanentes que se consideren apropiadas en relación con sus conocimientos, condición física y aptitudes individuales, observándose los principios de equidad de género y diversidad de discapacidad, en el primer año de vigencia de esta Ley, contado desde la fecha de su publicación en el Registro Oficial. En el segundo año, la contratación será del 1 % del total de los trabajadores, en el tercer año el 2%, en el cuarto año el 3% hasta llegar al quinto año en donde la contratación será del 4% del total de los trabajadores, siendo ese el porcentaje fijo que se aplicará en los sucesivos años.

34. Contratar un porcentaje mínimo de trabajadoras, porcentaje que será establecido por las Comisiones Sectoriales del Ministerio de Trabajo y Empleo, establecidas en el artículo 122 de este Código.

35. Las empresas e instituciones, públicas o privadas, para facilitar la inclusión de las personas con discapacidad al empleo, harán las adaptaciones a los puestos de trabajo de conformidad con las disposiciones de la Ley de Discapacidades, normas INEN sobre accesibilidad al medio físico y los convenios, acuerdos, declaraciones internacionales legalmente suscritos por el país.

Numerales 2. Y 33. sustituidos y numeral 35. agregado por Ley No. 28, publicada en Registro Oficial 198 de 30 de Enero del 2006.

Nota: Incluida Fe de Erratas, publicada en Registro Oficial 223 de 7 de Marzo del 2006.

**Art. 44.-** Prohibiciones al empleador.- Prohíbese al empleador:

- a) Imponer multas que no se hallaren previstas en el respectivo reglamento interno, legalmente aprobado;
- b) Retener más del diez por ciento (10%) de la remuneración por concepto de multas;
- c) Exigir al trabajador que compre sus artículos de consumo en tiendas o lugares determinados;
- d) Exigir o aceptar del trabajador dinero o especies como gratificación para que se le admita en el trabajo, o por cualquier otro motivo;
- e) Cobrar al trabajador interés, sea cual fuere, por las cantidades que le anticipe por cuenta de remuneración;
- f) Obligar al trabajador, por cualquier medio, a retirarse de la asociación a que pertenezca o a que vote por determinada candidatura;
- g) Imponer colectas o suscripciones entre los trabajadores;
- h) Hacer propaganda política o religiosa entre los trabajadores;

i) Sancionar al trabajador con la suspensión del trabajo;

j) Inferir o conculcar el derecho al libre desenvolvimiento de las actividades estrictamente sindicales de la respectiva organización de trabajadores;

k) Obstaculizar, por cualquier medio, las visitas o inspecciones de las autoridades del trabajo a los establecimientos o centros de trabajo, y la revisión de la documentación referente a los trabajadores que dichas autoridades practicaren; y,

l) Recibir en trabajos o empleos a Ciudadanos remisos que no hayan arreglado su situación militar. El empleador que violare esta prohibición, será sancionado con multa que se impondrá de conformidad con lo previsto en la Ley de Servicio Militar Obligatorio, en cada caso.

En caso de reincidencia, se duplicarán dichas multas.

#### **2.4 Categorías fundamentales**

¿De qué manera incide la falta de un modelo de gestión en el bajo desempeño laboral de la empresa Marcos?

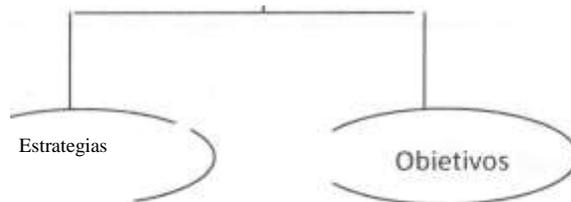
**variable X**  
**(Independiente)**

Modelo de gestión

**variable Y**  
**(Dependiente)**

Desempeño laboral

Variable **dependiente**



**Variable dependiente**



**Variable independiente:**

### **Modelo de Gestión**

El término modelo proviene del concepto italiano modelo. La palabra puede utilizarse en distintos ámbitos y con diversos significados. Aplicado al campo de las ciencias sociales, un modelo hace referencia al arquetipo que, por sus características idóneas, es susceptible de imitación o reproducción, También al esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja.

El concepto de gestión, por su parte, proviene del latín gesto y hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Se trata, por tanto, de la concreción de diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. La noción implica además acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar.

De esta forma, la gestión supone un conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto, concretar un proyecto o administrar una empresa u organización.

Un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad.

Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública.

El modelo de gestión que utilizan las organizaciones públicas es diferente del ámbito privado. Mientras el segundo se basa en la obtención de ganancias económicas, el primero pone en juego otras cuestiones, como el bienestar social de la población.

La utilización de estos modelos y sistemas para mejorar la gestión persiguen la eficiencia económica de la organización así como alcanzar y sostener resultados en el tiempo. En definitiva las organizaciones que los utilizan buscan:

- Orientar la gestión a la Satisfacción del Cliente.
- Situar la Calidad como objetivo prioritario.
- Mejorar Continualmente los procesos de la empresa.
- Fomentar la participación de todos los empleados.

Las ventajas que las organizaciones obtienen en la implantación de Modelos de Gestión son:

- Tener un punto de referencia frente a uno mismo y frente a los demás.
- Marcar las pautas y el camino a seguir hacia la Excelencia Empresarial.
- Obtener una visión del conjunto de la organización así como visiones parciales de la misma.
- Introducir criterios objetivos en la autoevaluación de la organización.
- Implicar a todos los estamentos y niveles de la organización.
- Orientar y evidenciar la coherencia o incoherencia de la organización.
- Estimular al personal para conseguir la mejora continua.
- Medir la evolución y progreso de la organización.
- Compararse con otras organizaciones.

- - na. en la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en bajo".

Entras que para Bunk G.P. (1994) posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, pueden resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, y está capacitado para colaborar en su entorno profesional, así como en la organización del trabajo.

### **Modelo de gestión por competencias**

Por otra parte para Fernández González (2006) las competencias son conocimiento técnico inteligente, que supone el ejercicio del discernimiento, la acción inteligente en situaciones no estructuradas que requieren creatividad y la búsqueda de alternativas ante la toma de decisiones. La gestión por competencias es un modelo de comportamiento en el que se evalúan las competencias personales específicas para cada puesto, favoreciendo el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento personal de los empleados.

Las competencias son comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, y que las hace más eficaces en una determinada situación' (Levy Leboyer).  
Por último la Nonna cubana 3000: 2007 define las competencias como el conjunto inérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización.

Habilidades de comportamiento que llevan a un desempeño excelente.

También, pueden identificarse a través de: los conocimientos, habilidades, actitudes e intereses que competen a una actividad profesional. La competencia es una capacidad eficaz para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada, así como desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, que se forman a partir del desarrollo de un pensamiento científico-técnico reflexivo, de la posibilidad de construir marcos referenciales de acción aplicables a la toma de decisiones que exigen los contextos profesionales, de desarrollar

Según McClelland, (1973) las competencias aparecen vinculadas a una forma de evaluar aquello que "realmente causa un rendimiento superior en el trabajo" y no "a la evaluación de factores que describen confiablemente todas las características de una

y asumir actitudes, habilidades y valores compatibles con las decisiones que se deben tomar y con los procesos sobre los cuales se debe actuar responsablemente. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada, no solo teniendo en cuenta el aspecto cognitivo, si no también el emocional, pueden observarse en una situación cotidiana de trabajo.

### **Pre-requisitos para la implantación de la gestión por competencias**

- La alta dirección debe entender ampliamente el modelo, dedicar tiempo a su planeación y orientación y debe ejemplificar con su estilo lo que significa "gerenciar las competencias".
- Los lineamientos estratégicos de la organización deben estar suficientemente claros y completamente asimilados o comprendidos por los niveles de dirección. Desde esta plena comprensión se pueden determinar con plena conciencia las competencias de prioridad en la organización.
- En la cultura de la organización debe imperar compromiso por el trabajo, interés en el mejoramiento personal y del trabajo y una actitud favorable hacia la medición.
- La estructura organizacional deberá estar claramente diseñada y no deberán avizorarse cambios inmediatos sobre la estructura de cargos y/o roles.

- El clima organizacional debe ser favorable y, en lo posible, ausente de tensiones que frenen u obstaculicen el desarrollo del proceso.
- Deberá existir disposición para constituir equipos consultores internos que aporten análisis y datos sobre las exigencias laborales, profesionales y organizacionales, los cuales a su vez se constituyen en insumos para la construcción de los mapas de competencias.
- La disponibilidad de los integrantes de los equipos consultores presupone la destinación del tiempo y atención necesarias para el estudio y desarrollo del modelo, a fin de evitar la prolongación de un proceso que fácilmente puede caer en obsolescencia, dadas las rápidas

Cumplidos estos pre-requisitos, se podrá dar inicio al proceso de implantación del modelo, para lo cual es indispensable atender a algunos criterios que delinear su desarrollo y definen la efectividad de su aplicación:

- Las competencias organizacionales deben tener una alta identificación con los lineamientos estratégicos: las competencias genéricas deben responder fielmente a los comportamientos que los imperativos estratégicos demandan de las personas. En la enunciación y descripción de las competencias debe estar impregnado el componente estratégico y cultural de cada organización y no debe limitarse a una copia "simplista" de las definiciones textuales de los glosarios genéricos de competencias o calcados de otras empresas.

- El mapa de competencias estará levantado sobre roles y no sobre cargos. Sin desconocer la especificidad funcional, existirá claridad en el diseño de perfiles por roles, lo cual significa trabajar sobre categorías de responsabilidades más amplias que faciliten la polyvalencia y polifuncionalidad de las personas y auspicien la empleabilidad.
- La metodología para levantar los perfiles de dichos roles no debería basarse únicamente en la información suministrada por los mejores desempeñantes de tales roles (enfoque comportamental), porque se correría el riesgo de diseñar perfiles para las exigencias de hoy y subestimaríamos aquellas que se requieren para la organización del futuro.
- La operacionalización o descripción de las competencias debe hacerse después de un amplio reconocimiento por expertos autorizados para determinar factores claves de éxito en los cargos y el debate sobre las precisiones semánticas que permitan la construcción de un sistema de significados comunes y la obtención de criterios de evaluaciones homogéneas y objetivas.
- La metodología de construcción de los perfiles de competencias deberá ser de naturaleza mixta, con el fin de integrar los valores particulares de cada uno de los enfoques propuestos por las escuelas norteamericana e inglesa. Las competencias compolementales son más consistentes, y por ello, es necesario identificarlas. Las competencias laborales o funcionales tienen que ver más con los conocimientos aplicados en el trabajo y, por tanto, son también factores claves de éxito.

- Construir el mapa de competencias con criterios de precisión y validez no significa prolongar en el tiempo su aplicabilidad. La rapidez de la evolución de las exigencias organizacionales y ocupacionales demanda que estas herramientas sean oportunas y prácticas, a fin de evitar que su excesiva y meticulosa planeación las convierta en obsoletas y poco digeribles.
- Los mecanismos de evaluación deben elegirse basándose en el conocimiento de su pertinencia con la variable a evaluar y su aplicabilidad en la cultura organizacional en la que se despliega la evaluación. La aplicación, por ejemplo, de sistemas multievaluador o de 360<sup>0</sup> reclama una cultura especialmente desarrollada que facilite su asimilación. El diseño de instrumentos específicos, con sus debidos estudios pilotos, el entrenamiento a evaluadores y la preparación del ambiente apropiado a tales efectos es condición fundamental para obtener mejores resultados en una tarea tan exigente y delicada.
- Los asesores que apoyen la construcción del modelo de gestión humana por competencias deben ser poseedores de la solvencia profesional que concede la experiencia, más allá del conocimiento teórico de tan fácil acceso por estos días. Deben, además, ser conocedores de las limitaciones que cualquier estrategia administrativa, como la analizada, plantea y deben estar apoyados en metodologías propias y aplicables a la naturaleza de nuestras organizaciones.

I establecer un modelo de gestión por competencias, se hace necesario adoptar algunas premisas básicas que sostendrán acciones gerenciales:

- Concientizarse de que cada tipo de negocio necesita personas con perfiles específicos y que cada puesto de trabajo existente en la empresa tiene características propias y debe ser ocupado por profesionales que posean un determinado perfil de competencias.
- Reconocer que aquellos que ocupan puestos gerenciales, son responsables de ofrecer oportunidades que permitan el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.
- Orientar las estrategias hacia el desarrollo de nuevas competencias, de manera agregar nuevos desafíos a los que se exigen como parámetros de buen desempeño de una tarea.

Estas premisas básicas deben ser difundidas hasta que sean parte de la cultura general y sean internalizadas en las actitudes y comportamientos de todos.

La gestión por competencias aporta innumerables ventajas como:

- La posibilidad de definir perfiles profesionales acordes a las expectativas de la organización, que favorecerán la productividad de cada equipo de trabajo
- El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo
- La identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garantizan los resultados.

- El gerenciamiento del desempeño en base a objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa
- La concientización de los equipos para que asuman la co-responsabilidad de su autodesarrollo.

ando se instala la gerencia por competencias, se evita que los gerentes y sus colaboradores pierdan el tiempo en programas de entrenamiento y desarrollo que no tienen que ver con las necesidades de la empresa o las necesidades particulares de cada uno

Las competencias de la organización están constituidas ante todo por la integración de competencias individuales, lo que lleva a marcar la importancia que tiene para las organizaciones administrar tanto las competencias actuales como las potenciales.

Prahalat y Hamel definen claramente la relación entre competencias de la organización y competencias individuales a través de la preocupación sobre la forma de abordar el tema de los directivos organizacionales.

Desde el punto de vista del desarrollo de las competencias individuales, se debe considerar que hay competencias más fáciles de desarrollar que otras.

Las competencias ligadas a los conocimientos y habilidades, se soportan en la formación y el entrenamiento: orientación al cliente, planificación y organización, orientación a resultados.

son más difíciles de desarrollar aquellas que tienen que ver con actitudes: iniciativa, confianza en uno mismo, tenacidad.

La gestión por competencias es un modelo que se instala a través de un proceso que contempla los siguientes pasos que se suceden de esta manera:

La gestión por competencias es un modelo que se instala a través de un proceso que contempla los siguientes pasos que se suceden de esta manera:

### 1. Sensibilización

Para lograr el éxito es fundamental la adhesión de las personas clave que gerencian los puestos de trabajo. La sensibilización de este público, en busca de un compromiso, es la primera etapa del proceso.

Esta sensibilización podrá ser realizada a través de metodologías variadas

como

Reuniones de presentación y discusión del modelo, para el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.

Focos de discusión que tendrán como finalidad detectar las falencias del modelo vigente.

Participación en charlas o seminarios específicos que traten el tema.

### 2. Análisis de los puestos de trabajo

Una vez lograda la adhesión, el compromiso de la alta gerencia y las personas de apoyo son fundamentales en este momento:

Verificar si las misiones o planes estratégicos de las áreas en particular son compatibles con la Misión de la empresa.

Descripción completa de cada puesto, listando las actividades de cada uno.

### - Definición del perfil de competencias requeridas

Esta etapa consiste en listar las competencias requeridas para cada área y delinear el perfil de competencias requeridas para cada una de ellas.

### La evaluación sistemática y redefinición de los perfiles

La evaluación y redefinición de perfiles es fundamental para el éxito del

El gerente será responsable del acompañamiento y desarrollo de su equipo. Cuando los puntos de excelencia y los de insuficiencia.

Los colaboradores que demuestren un desempeño acorde o encima del perfil exigido. Recibirán nuevos desafíos y serán estimulados a desarrollar nuevas competencias.

Los colaboradores que presenten un desempeño por debajo del perfil exigido. Recibirán

entrenados y participarán de programas de capacitación y desarrollo.

La Gestión por Competencia constituye en un elemento impolante para el buen funcionamiento y supervivencia de la empresa, ya que este aporta innumerables ventajas, que condicionan el correcto desempeño de los recursos humanos a partir de la administración de sus competencias por parte de los directivos capacitados. Dentro ellas se pueden destacar según (Cabezas, 2006):

- La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán a la productividad.
- El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
- La identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garantizan los resultados.
- La Gerencia por Competencias se basa en objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa.
- El aumento de la productividad y la optimización de los resultados.
- La concientización de los equipos para que asuman la corresponsabilidad de su autodesarrollo. Tomándose un proceso de ganar-ganar, desde el momento en que las expectativas de todos están atendidas.
- La alineación del aporte humano a las necesidades estratégicas de los negocios, la administración eficiente de los activos intelectuales centrados en los individuos.
- La sustitución urgente de las descripciones del cargo como eje de la gestión de los recursos humanos.

- La evaluación del desempeño.
- La compensación justa con base en el aporte al valor agregado.
- La eliminación de la costosa e improductiva práctica del adiestramiento tradicional.

## **Administración**

"La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización, y de aplicar los de más recursos de ella para alcanzar las metas establecidas" Stomer (1986, p. 4)

, Es el cumplimiento de objetivos deseados mediante el establecimiento de un ambiente favorable a la ejecución por personas que operan en grupos organizados" Odonel (2003 p.3.)

"Es el arte o técnica de dirigir, explicar a los demás con base a un profundo o claro conocimiento de la naturaleza humana". 1. D. Money (1992, p.15)

En mi opinión la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz.

## **Control**

"El control abarca primero el proceso de recepción de la información clave sobre las actividades de cada sección de la empresa y la medición de los resultados en relación con las normas y tareas en que se basan los planes." Manuel Fraxanet (p. 179)

"El control de la producción ha sido descrito de diversas formas: como regulador de la producción, impulsor de las funciones de producción o monitor de las actividades productivas." R.O.Boyce (p.17)

"Es la regulación de las actividades, de conformidad con un plan creado para alcanzar ciertos objetivos." William Boring (p.4)

mi criterio el control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización, no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos

## **Organización**

"la acción y el efecto de articular, disponer y hacer operativos un conjunto de medios, factores o elementos para la consecución de un fin concreto". Joaquín Rodríguez Alencía (p.24, 2006)

"Es un sistema compuesto de elementos y subsistemas tan relacionados entre sí e integrados de manera que forman un todo que presentan atributos únicos." Earl. F. lundgre

"Es un sistema de partes interrelacionadas que operan en conjunto con otras, a fin de cumplir los objetivos del todo y los individuales de los elementos participantes." Pozo avarro

mi criterio la organización es el acto de coordinar, disponer y ordenar los recursos disponibles (humanos, financieros, físicos y otros) y las actividades necesarias, de tal manera, que se logren los fines propuestos.

### **Planificación**

"La planificación comercial es un proceso que exige de las directivas la aplicación de la metodología adecuada que le permita analizar sistemáticamente la relación de su organización con el entorno y la reflexión sobre los resultados que se puede esperar de la aplicación alternativa de diferentes medios de acción." Koontz Harold (1998; p.122)

"Planificar es sincronizar y poner en orden de tiempos los objetivos, las acciones y los medios que nos han de conducir hacia los resultados previstos." Lorenzo Iniesta (p.183)

"Los planes de empresa se producen en un espléndido aislamiento y se comunican a los responsables de nivel operativo, que a su vez trazan los planes financieros y de marketing, a menudo sin consultarlos con sus colegas o subordinados." Ángela Hatton p.35)

Desde mi punto de vista planificar es analizar y estudiar los objetivos propuestos así como la forma en la que vamos a conseguirlos. Planificar es una herramienta de acción para decidir qué vamos a hacer y por qué, supone crear un plan.

## **Dirección**

La dirección estratégica consiste en los análisis, decisiones, y acciones que una organización emprende para crear y monitorear ventajas competitivas"; Gregory G.

De s (2003 ,p. 8)

La dirección debe ser en primer lugar dar una forma concreta a los resultados deseados, interpretar las necesidades de los clientes y el estado de las salidas que se pueden ofrecer a la institución, evaluar e identificar el desarrollo". Dick Karlson( 1986,p.26)

Bajo mi consideración la dirección es una fuerza que mediante la toma de decisiones basada en los conocimientos y entendimiento, relaciona entre sí, e integra a todos los elementos del sistema organizado de una forma calculada para alcanzar los objetivos de una organización.

## **Estrategias**

"Una estrategia es la fórmula como un conjunto de previsiones sobre fines y procedimientos que forman una secuencia lógica de pasos o fases a ser ejecutadas, que

penllite alcanzar los objetivos planteados con eficiencia y eficacia". [www.es.genderandwater.org/page/3661](http://www.es.genderandwater.org/page/3661)

"Una estrategia es el conjunto de acciones que se implementarán en un contexto determinado con el objetivo de lograr el fin propuesto".  
[hUp://www.monografias.com/trabajosll/henrym/henrym.shtml](http://www.monografias.com/trabajosll/henrym/henrym.shtml)

"Estrategia es un plan unificado, amplio e integrado, diseñado para asegurar que se logren los objetivos básicos de la empresa". William F. Glueck

En mi opinión la estrategia es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos, es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización.

## **Objetivos**

"Un objetivo es una meta o finalidad a cumplir para la que se disponen medios determinados".  
[h Up ://www.definicionabc.com/general/objetivo.php](http://www.definicionabc.com/general/objetivo.php)

"Un objetivo puede ser definido como *una meta o propósito que se desea alcanzar en un tiempo determinado con la inversión de ciertos recursos*, la definición de objetivos es uno de los pilares de la planificación empresarial, hay quienes dicen que trazarse los objetivos equivocados es fracasar antes de comenzar porque de la definición de objetivos partirá la planificación de las acciones y procesos de cualquier emprendimiento".

<http://definanzas.com/2009/06/041-definicion-de-objetivos/>

A mi criterio un objetivo es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro.

## **Variable dependiente**

### **Desempeño laboral**

\_ Otma Cubana 3000:2007, define el desempeño laboral, desde dos ángulos: el laboral adecuado y el laboral superior, conceptualizando este último como: el rendimiento laboral y la actuación superior del trabajador, con alto impacto económico social, presente y futuro identificado con las competencias laborales exigidas para su cargo.

El desempeño corresponde a las conductas estratégicas, es decir a las competencias para lograr la estrategia de la entidad. La gestión del desempeño, en los últimos años ha ido desplazando la concepción tradicional de evaluación del desempeño, pues la renovación tecnológica conlleva también un cambio de enfoque: el énfasis se traslada de la medición del desempeño a la gestión del mismo, que es un concepto más amplio.

(Osorio y Espinosa, 1995).

Se define desempeño laboral como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.

<http://www.monografias.com/trabajos16/administracion-del-desempenio-01-administracion-del-desempenio.shtm>

## **[valuación del Desempeño**

~ un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los ritmos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

## **Importancia de la Evaluación del Desempeño**

Permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

## **Objetivos de la Evaluación del Desempeño**

La evaluación del desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado; es necesario ceder más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado.

-i e debe cambiar el desempeño, el mayor interesado, el evaluado, debe no solamente • ner conocimientos del cambio planeado, sino también por qué y cómo deberá hacerse :i es que debe hacerse.

#### - os **de la evaluación del desempeño**

a evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino un instrumento, medio o rramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Para 1 anzar ese objetivo básico y mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, la Evaluación del Desempeño trata de alcanzar estos diversos objetivos ntemledios:

- La vinculación de la persona al cargo.
- Entrenamiento.
- Promociones.
- Incentivos por el buen desempeño.
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados.
- Autoperfeccionamiento del empleado.
- Informaciones básicas para la investigación de Recursos Humanos.
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
- Estímulo a la mayor productividad.
- Opoliunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa.
- Retroalimentación con la infOlmación del propio individuo evaluado.
- Otras decisiones de personal como transferencias, gastos, etc.

#### **Beneficios de la Evaluación del Desempeño**

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden ser presentados en tres fases:

- Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- Permitir el tratamiento de los Recursos Humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración.
- Proporcionar Oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales.

Chiavenato (2001), refiere que "Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, no solamente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad."

En mi opinión, el desempeño de los miembros de las organizaciones es la variable más importante para lograr la efectividad y alcanzar el éxito de éstas, razón por la cual hay un constante interés de las instituciones por mejorar los sistemas de gestión en que se sustenta.

## **Desarrollo Personal**

~ desarrollo personal es "una experiencia de interacción individual y grupal, a través la cual los sujetos que participan en ella desarrollan y optimizan habilidades y destrezas para la comunicación abierta y directa, las relaciones interpersonales y la toma de decisiones". Esto permite que el individuo conozca más, no sólo de sí mismo, sino también de sus compañeros de grupo con el objeto de crecer y ser más humano". Brito Challa

~: una experiencia de interacción individual y grupal a través de la cual los sujetos que participan en ellos, desarrollan u optimizan habilidades y destrezas para la - municación abierta y directa, las relaciones interpersonales y la toma de decisiones, permitiéndole conocer un poco más de sí mismo y de sus compañeros de grupo, para ser y ser más humano.' (Brito Challa, Relaciones humanas 1992. Pág. 112)

de mi punto de vista el desarrollo personal es la estructuración integral - complementaria del profesional basada, tanto en el conocimiento, comprensión y uso de los principios, modelos y temas administrativos, como de aquellos que ~ ifican y realizan a la persona como tal: la ética y los valores. La sola acumulación de conocimientos administrativos no garantiza la obtención y optimización de sus beneficios. Se requiere del aporte de grandes dosis de iniciativa, lógica, astucia y mucho \_ mpromiso con el logro de lo que se pretende obtener, lógicamente bajo el absoluto conocimiento de los que tenemos y ofrecemos, dónde estamos, hacia dónde dirigimos y cómo lo lograremos, características estas propias de los grandes líderes.

## **Cultura Organizacional**

El desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la organización algunas conductas e inhiben otras. Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros de la organización, si las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite". Granell (1997)(p.33)

.. aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social..." esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los " ... valores, creencia, actitudes y conductas." Granell (1997)(p.2)

" ... un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización." Chiavenato (1989)(p. 64)

**...la forma característica de pensar y hacer las cosas ... en una empresa ... por analogía equivalente al concepto de personalidad a escala individual..." García y DoÍan (1997)**

.-\ mi criterio la cultura es como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias. La cultura se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y las presiones internas producto de la dinámica organizacional.

## **Habilidad y Destreza**

~ habilidad y la destreza son las aptitudes innatas, talento, destreza o capacidad que . nta una persona para llevar a cabo y por supuesto con éxito, determinada actividad, ajo u oficio".

<http://www.definicionabc.com/destreza.php>

.=: la capacidad de individuo de realizar actividades en un tiempo corto, se relaciona ha con la destreza que es algo innato que tiende por ser hereditario". (Gregory reno)

~ onsideración la habilidad y destreza es la capacidad o aptitud que tiene alguien para r bien y con facilidad alguna cosa o para desenvolverse con éxito en algún asunto

## **\_ - Hipótesis**

~ modelo de gestión elevará el desempeño laboral en la empresa Marco's de la Ciudad íllaro.

### **ñalamiento de Variables**

- = ~lodelo de gestión

=Desempeño laboral

## **CAPITULO 111**

### **1 RCO METODOLOGICO**

#### **1.1 Modalidad de la investigación**

el trabajo se utilizó Investigación Bibliográfica o documental, analizando - 1111ación  
escrita sobre el problema, en libros, tesis de grado, revistas e información  
- al de la empresa.

La investigación de campo se utilizó para realizar encuestas a los trabajadores de la empresa, fue indispensable indagar a cada uno de los colaboradores, los aspectos relevantes del recurso humano y como se lo manejaba en la empresa.

### 3.2 Nivel Tipo de Investigación

La presente investigación se realizó de manera exploratoria a través de la cual se sondeó el problema, se identificó las variables de interés investigativo, y se formuló la hipótesis.

La investigación descriptiva y correlacional se utilizó en el presente documento, ya que se contó con dos variables que se relacionan, detallando las características más importantes del problema y su interrelación.

### 3.3 Población y Muestra

La población o universo de estudio está conformado por los trabajadores de la empresa Marco's, como se detalla en el siguiente cuadro:

POBLACIÓN	FRECUENCIA	%	MUESTRA
<b>Gerencia</b>	6	100%	6
<b>Area de producción</b>	16	100%	16
<b>Area administrativa</b>	4	100%	4
<b>Area de logística</b>	6	100%	6
<b>Total</b>	32	100%	32

considerando que la empresa cuenta con poco personal su utilizó la totalidad de la población como muestra.

#### **3.4 Operacionalización De Variables**

<b>PREGUNTAS</b>	<b>EXPLICACION</b>
¿Para qué?	Para alcanzar los objetivos de la investigacion
¿A qué personas o sujetos?	Trabajadores
¿Sobre que aspectos?	Indicadores
¿Quién?	El investigador y la empresa
¿Cuándo?	Periodo de un semestre
¿Lugar de recoleccion de la informacion?	Empresa Marcos
¿Cuántas veces?	Número de encuestas pruebas definitivas pilotos
¿Qué tecnica de recoleccion?	Encuestas y entrevistas
¿Con qué?	Con los instrumentos de investigacion
¿En qué situacion?	En la oficinas de la empresa en horas laborables

### 3.6 PLAN DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

- Revisión y codificación de la información.
- Categorización y tabulación de la información.
- Análisis de los datos
- Interpretación de los resultados.

## CAPITULO IV

### NÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### .1 Análisis e interpretación

## ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES EMPRESA MARCO'S

### Administración:

1.- ¿Considera usted que la administración de la empresa es?

- a. Excelente
- b. Buena
- c. Regular
- d. Mala

### Control:

2.- ¿Con qué frecuencia la empresa realiza un control adecuado en todos sus procesos?

- a. Anual
- b. Semestral
- c. Bimensual
- d. Mensual

### Planificación:

3.- ¿Considera usted que la empresa cuenta con una planificación adecuada que permite alcanzar los indicadores de cada área?

- a. Si
- b. No

**Organización:**

**4.- ¿Conoce usted la ubicación de su puesto en el organigrama de la empresa? a.**

- Si
- b. No

**Dirección:**

**5.- ¿Conoce usted el Reglamento Interno de Trabajo de la empresa?**

- a. Si
- b. No

**Objetivo:**

**6.-¿Conoce usted los objetivos empresariales planteados por la empresa?**

- a. Si
- b. No

**Estrategias:**

**7.- ¿Cuenta la empresa con estrategias que le permitan alcanzar los objetivos organizacionales?**

- a. Si
- b. No

8.- ¿Con que periodicidad la Gerencia difunde las estrategias empresariales adoptadas por la organización?

a. Anual

b. Semestral

c. Nunca

Evaluación:

9.- ¿La empresa aplica sistemas de evaluación para medir su eficiencia en las actividades?

a. Si

10.- ¿Realiza la organización TEST que mida su capacidad en cada área de trabajo?

. Si

Desarrollo Personal:

t.- ¿La organización reconoce el desempeño laboral de sus trabajadores? . Si

12.- ¿Como reconoce la organización el desempeño laboral de sus trabajadores?

a. Incentivos económicos

· Reconocimientos públicos

· Cartas de Felicitación

d. Ninguna

13.- ¿La organización capacita a sus trabajadores?

· Si

o

14.-¿ Las líneas de supervisión de cada área conocen las falencias de cada trabajador y realiza planes de acción para superarlas?

a. Si

.No

Competencias:

15.- ¿Conoce formalmente cuáles son sus funciones y cuáles son los requisitos que usted necesita para desempeñar sus actividades?

a. Si

b. No

16.- ¿Realiza la organización test de evaluación que midan sus comportamientos en u área de trabajo?

a. Si

b.No

**Cultura Organizacional:**

**17.-¿ Conoce las políticas, valores y principios de la empresa?**

a. Si

b.No

**Habilidades y Destrezas:**

**18.-¿ La organización reconoce sus habilidades y le ayuda a explotarla?**

a. Si

b.No

**Pregunta 1**

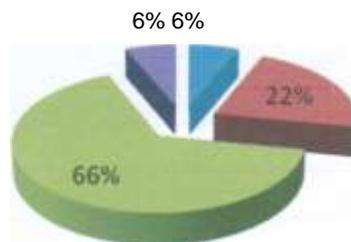
¿ Considera usted que la administración de la empresa es?

TABLA 1

OPCIONES	FRECUENCIAS	FRECUENCIAS
	ABSOLUTAS	RELATIVAS
a. Excelente	2	6%
b. Buena	7	22%
c. Regular	21	66%
d. Mala	2	6%
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuestas trabajadores empresa Marco's  
ELABORADO Edith Naranjo

### GRAFICOI



- a. Excelente
- b. Buena
- c. Regular
- d. Mala

FUENTE: Encuestas trabajadores empresa Marco's  
ELABORADO Edith Naranjo

### Análisis e **interpretación**

Se puede observar que la mayoría del personal considera que la administración de la empresa es regular, esto puede deberse a la falta de incentivos, motivación y comunicación de la Gerencia hacia su personal. Así como también el poco desarrollo que se ha brindado al talento humano de la compañía, por ello se recomienda la aplicación de un Modelo de Competencias para mejorar la percepción sobre la administración aplicada en la empresa.

## Pregunta 2

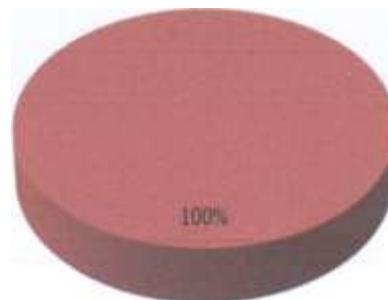
¿ Con qué frecuencia la empresa realiza un control adecuado en todos sus procesos?

TABLA 2

OPCIONES	FRECUENCIAS	FRECUENCIAS
	ABSOLUTAS	RELATIVAS
a. Anual	0	0%
b. Semestral	32	100%
c. Bimensual	0	0%
d. Mensual	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

UENTE: Encuestas trabajadores empresa Marco's  
ELABORADO Edith Naranjo

GRAFIC02



la. Anual  
• b. Semestral  
c.  
Bimensual  
Id. Mensual

FUENTE: Encuestas trabajadores empresa Marco's  
ELABORADO Edith Naranjo

### **Análisis e interpretación**

El resultado de la encuesta se inclina por un control de procesos semestral, esta respuesta puede obedecer a que el personal no conoce los beneficios que traería realizar un control por lo menos bimensual que arroje resultados de los objetivos propuestos como empresa y evidencie todas las mejoras que serán necesarias implantar. Un control tan dilatado impediría detectar falencias oportunamente, con riesgo de afectar la economía empresarial o posponer decisiones inmediatas.

### **Pregunta 3**

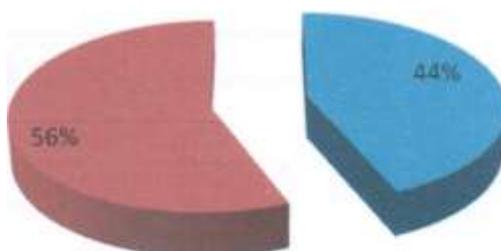
¿ Considera usted que la empresa cuenta con una planificación adecuada que permite alcanzar los indicadores de cada área?

TABLA 3

OPCIONES	FRECUENCIAS	FRECUENCIAS
	ABSOLUTAS	RELATIVAS
si	14	44%
no	18	56%
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuestas trabajadores empresa Marco's  
ELABORADO Edith Naranjo

**GRAFIC03**



FUENTE: Encuestas trabajadores empresa Marco's  
ELABORADO Edith Naranjo

### **Análisis e interpretación**

El resultado que arroja la encuesta permite concluir que la opinión de los trabajadores se encuentra dividida en porcentajes similares por lo que se podría afirmar que no necesariamente la empresa tenga una planificación inadecuada sino también puede deberse a la falta de comunicación hacia los colaboradores que les permita conocer cuáles son los indicadores que deben alcanzar.

### **Pregunta 4**

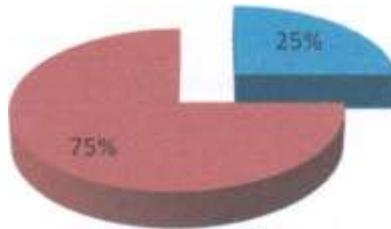
¿Conoce usted la ubicación de su puesto en el organigrama de la empresa?

TABLA 4

OPCIONES	FRECUENCIAS	FRECUENCIAS
	ABSOLUTAS	RELATIVAS
si	8	25%
no	24	75%
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuestas trabajadores empresa Marco's  
ELABORADO Edith Naranjo

GRAFIC04



FUENTE: Encuestas trabajadores empresa Marco's  
ELABORADO Edith Naranjo

### Análisis e interpretación

Los resultados indican que, la gran falencia de la empresa es la falta de comunicación entre la Administración Gerencial y todo su personal, en esta pregunta es claro que no se cuenta con una estructura organizativa difundida y conocida por los trabajadores lo

que dificulta a la empresa contribuir al desarrollo de sus trabajadores ya que ellos tienen total desconocimiento de cuáles pueden ser las posiciones de ascenso en la organización.

### Pregunta 5

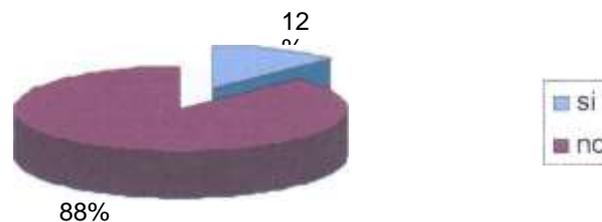
¿Conoce usted el Reglamento Interno de Trabajo de la Empresa?

### TABLAS

OPCIONES	FRECUENCIAS ABSOLUTAS	FRECUENCIAS RELATIVAS
si	4	12%
no	28	88%
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuestas trabajadores empresa Marco's  
ELABORADO Edith Naranjo

### GRAFICOS



FUENTE: Encuestas trabajadores empresa Marco's  
ELABORADO Edith Naranjo

## **Análisis e interpretación**

La mayoría de los trabajadores no conocen el Reglamento Interno de Trabajo solamente ha sido difundido por parte de la Gerencia hacia el personal administrativo. Adicionalmente creo importante comentar que el Reglamento Interno de Trabajo de empresa Marco's no se encuentra registrado ni aprobado por la Inspectoría de Trabajo, lo que provoca que no se constituya en una herramienta formal y útil para normar el trabajo y comportamiento de sus colaborados.

### **Pregunta 6**

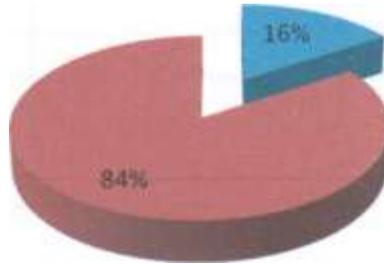
¿Conoce usted los objetivos empresariales planteados por la empresa?

TABLA 6

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIAS ABSOLUTAS</b>	<b>FRECUENCIAS RELATIVAS</b>
si	5	16
no	27	84
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuestas trabajadores empresa Marco's  
ELABORADO Edith Naranjo

**GRAFIC06**



- ENTE: Encuestas trabajadores empresa Marco's  
=...ABORADO Edith Naranjo

### **álisis e interpretación**

~ desconocimiento de los objetivos empresariales planteados es mayoritario debido a e la Gerencia no cuenta como práctica la comunicación por lo menos anual de los - ~ ultados alcanzados y los objetivos propuestos provocando de esta manera el poco "yolucramiento del personal para la consecución de los mismos.

### **regunta 7**

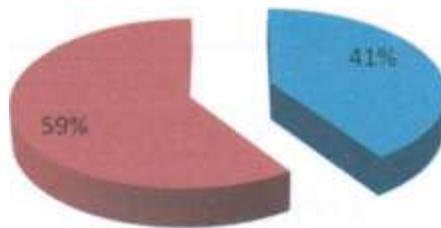
Cuenta la empresa con estrategias que le permitan alcanzar los objetivos rganizacionales?

**TABLA 7**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIAS ABSOLUTAS</b>	<b>FRECUENCIAS RELATIVAS</b>
si	13	41%
no	19	59%
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuestas trabajadores empresa Marco's  
ELABORADO Edith Naranjo

**GRAFIC07**



FUENTE: Encuestas trabajadores empresa Marco's  
ELABORADO Edith Naranjo

### **Análisis e interpretación**

Debido al desconocimiento de todos los trabajadores en cuanto a los objetivos y estrategias que la empresa aplica se puede observar que la gran mayoría desconoce las

Estrategias empresariales y por ende no se logra un elevado grado de compromiso para todo esto se debe a la poca comunicación organizacional que se maneja en - presa.

~ nta S

- qué periodicidad la Gerencia difunde las estrategias empresariales adoptadas por ?'ffi.Ízación?

### TABLAS

OPCIONES	FRECUENCIAS	FRECUENCIAS
	ABSOLUTAS	RELATIVAS
a. Anual	24	75%
b. Semestral	6	19%
c. Nunca	2	6%
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

t: Encuestas trabajadores empresa Marco-s ::  
-DO Edith Naranjo

### GRAFICOS



FUENTE: Encuestas trabajadores empresa Marco's  
ELABORADO Edith Naranjo

### **Análisis e interpretación**

Se evidencia que la empresa cuenta con la buena práctica de comunicar a su personal por lo menos anualmente las estrategias que se adoptaran para conseguir los resultados planteados este tipo de actividades se deben realizar de manera semestral para comunicar en que estado se encuentra la compañía y qué es lo que se espera de los colaboradores.

### **Pregunta 9**

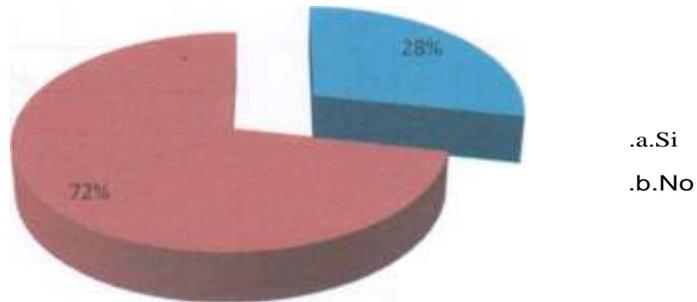
¿La empresa aplica sistemas de evaluación para medir su eficiencia en las actividades?

TABLA 9

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIAS ABSOLUTAS</b>	<b>FRECUENCIAS RELATIVAS</b>
a. Si	9	28%
b.No	23	72 %
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuestas trabajadores empresa Marco's  
ELABORADO Edith Naranjo

### **GRAFIC09**



FUENTE: Encuestas trabajadores empresa Marco's  
 ELABORADO Edith Naranjo

### **Análisis e interpretación**

La empresa carece de métodos de evaluación para medir la eficiencia en el trabajo que realizan los colaboradores, no se cuenta con sistemas de medición acorde a la realidad de la compañía que permitan evidenciar las fortalezas y falencias del personal.

### **Pregunta 10**

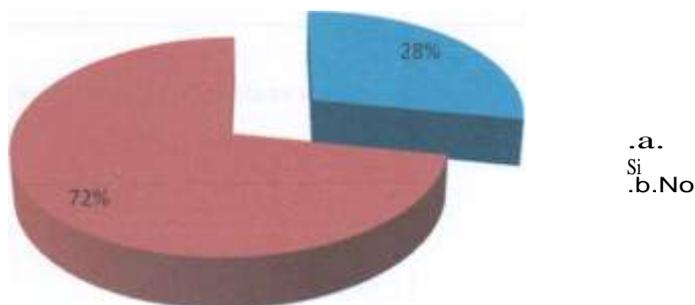
¿Realiza la organización test que mida su capacidad en cada área de trabajo?

TABLA 10

OPCIONES	FRECUENCIAS ABSOLUTAS	FRECUENCIAS RELATIVAS
a. Si	9	28%
b. No	23	72%
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuestas trabajadores empresa Marco's  
 ELABORADO Edith Naranjo

**GRAFICO 10**



FUENTE: Encuestas trabajadores empresa Marco's  
 ELABORADO Edith Naranjo

### **Análisis e interpretación**

Los resultados de la encuesta evidencian que la organización no aplica test que permitan corroborar la capacidad de los colaboradores para realizar las diferentes actividades de su puesto. Las cifras permiten inferir que hacen falta instrumentos para medir las habilidades y destrezas del personal.

### Pregunta 11

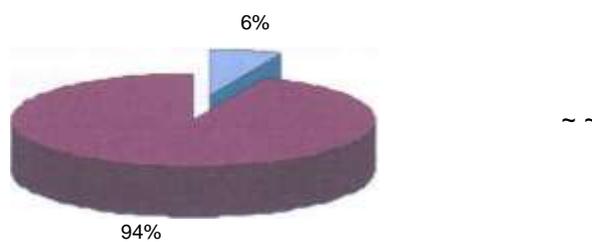
¿La organización reconoce el desempeño laboral de sus trabajadores?

**TABLA 11**

OPCIONES	FRECUENCIAS ABSOLUTAS	FRECUENCIAS RELATIVAS
si	2	6%
no	30	94%
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuestas trabajadores empresa Marco's  
ELABORADO Edith Naranjo

**GRAFICO 11**



FUENTE: Encuestas trabajadores empresa Marco's  
ELABORADO Edith Naranjo

## Análisis e interpretación

La casi totalidad de trabajadores afirman que la empresa no cuenta con incentivos para motivar su desempeño de trabajo cuando éste ha sido superior, lo que puede deberse a que, al no contar con sistemas de evaluación de desempeño, no se tienen datos reales de cómo los colaboradores están cumpliendo o no sus actividades de manera adecuada y por ende no se puede incentivarlos. Los resultados positivos provienen de las encuestas aplicadas al Gerente y Jefe de Producción.

### Pregunta 12

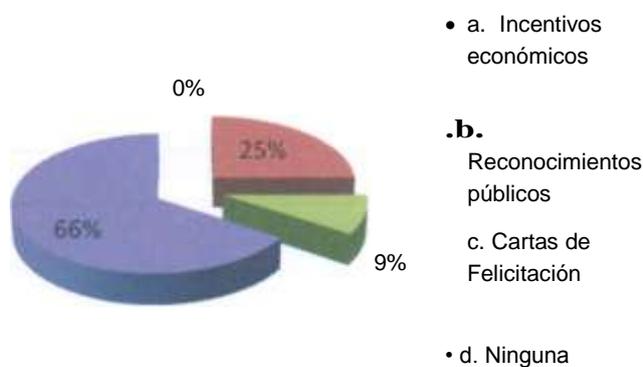
¿Cómo reconoce la organización el desempeño laboral de sus trabajadores?

TABLA 12

OPCIONES	FRECUENCIAS ABSOLUTAS	FRECUENCIAS RELATIVAS
a. Incentivos económicos	0	0%
b. Reconocimientos públicos	8	26%
c. Cartas de Felicitación	3	9%
d. Ninguna	21	65%
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuestas trabajadores empresa Marco's  
ELABORADO Edith Naranjo

**GRAFICO 12**



FUENTE: Encuestas trabajadores empresa Marco's  
ELABORADO Edith Naranjo

### **Análisis e interpretación**

No obstante que la empresa hace reconocimientos públicos al personal administrativo a través de felicitaciones por su buen desempeño; sin embargo, el resto de personal aspira recibir otro tipo de reconocimientos.

### **Pregunta 13**

¿La organización capacita a sus trabajadores?

**TABLA 13**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIAS ABSOLUTAS</b>	<b>FRECUENCIAS RELATIVAS</b>
si	8	25%
<b>no</b>	16	50%
a veces	8	25%
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuestas trabajadores empresa Marco's  
ELABORADO Edith Naranjo

**GRAFICO 13**



FUENTE: Encuestas trabajadores empresa Marco's  
ELABORADO Edith Naranjo

## Análisis e interpretación

La capacitación al personal de la empresa no es frecuente ni permanente, el personal de producción no recibe capacitación para mejorar su desempeño laboral, solamente se envía a capacitar al personal administrativo. Esto puede deberse a que al no contar con perfiles de cargos que determinen los conocimientos necesarios para cada puesto de trabajo y métodos de evaluación de los mismo no se generan las brechas reales que cada trabajador debe cubrir para mejor su desempeño laboral.

### Pregunta 14

¿Las líneas de supervisión de cada área conocen las falencias de cada trabajador y realiza planes de acción para superarlas?

TABLA 14

OPCIONES	FRECUENCIAS ABSOLUTAS	FRECUENCIAS RELATIVAS
si	9	28%
no	23	72%
TOTAL	32	100%

-s::as trabajadores empresa Marco's  
..aranjo

## **Análisis e interpretación**

La capacitación al personal de la empresa no es frecuente ni permanente, el personal de producción no recibe capacitación para mejorar su desempeño laboral, solamente se envía a capacitar al personal administrativo. Esto puede deberse a que al no contar con perfiles de cargos que determinen los conocimientos necesarios para cada puesto de trabajo y métodos de evaluación de los mismo no se generan las brechas reales que cada trabajador debe cubrir para mejor su desempeño laboral.

### **Pregunta 14**

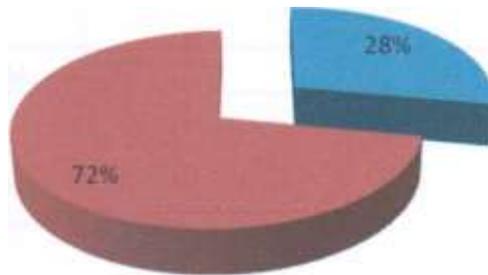
¿Las líneas de supervisión de cada área conocen las falencias de cada trabajador y realiza planes de acción para superarlas?

**TABLA 14**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIAS ABSOLUTAS</b>	<b>FRECUENCIAS RELATIVAS</b>
si	9	28%
no	23	72%
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuestas trabajadores empresa Marco's  
ELABORADO Edith Naranjo

**GRAFIC014**



FUENTE: Encuestas trabajadores empresa Marco's  
ELABORADO Edith Naranjo

### **Análisis e interpretación**

Las líneas de supervisión desconocen cuáles son los puntos del personal a su cargo que deben desarrollarse; sin embargo, esto no quiere decir que las jefaturas desconozcan el concepto de supervisión, sino más se debe a la carencia de planes de acción que permitan detectar las falencias que se debe mejorar para obtener un mejor desempeño laboral.

### **Pregunta 15**

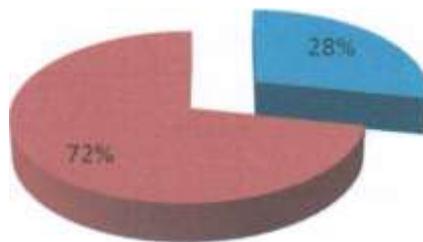
¿ Conoce formalmente cuáles son sus funciones y cuáles son los requisitos que usted necesita para desempeñar sus actividades?

**TABLA 15**

OPCIONES	FRECUENCIAS ABSOLUTAS	FRECUENCIAS RELATIVAS
Si	9	28%
No	23	72%
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuestas trabajadores empresa Marco's  
ELABORADO Edith Naranjo

**GRAFICO 15**



FUENTE: Encuestas trabajadores empresa Marco's  
ELABORADO Edith Naranjo

### **Análisis e interpretación**

La mayoría de trabajadores no conocen formalmente cuales son sus funciones y requisitos para desempeñar su puesto, solamente las líneas de supervisión tiene claro el punto. Siendo así, el personal no puede aportar todo lo que sabe, si no se definen claramente los criterios de autoridad y responsabilidad para cada cargo de la empresa.

### Pregunta 16

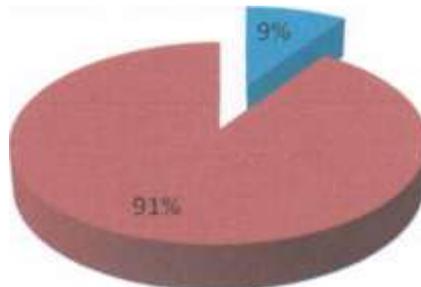
¿Realiza la organización test de evaluación que midan sus comportamientos en su área de trabajo?

**TABLA 16**

OPCIONES	FRECUENCIAS ABSOLUTAS	FRECUENCIAS RELATIVAS
si	3	9%
no	29	91%
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuestas trabajadores empresa Marco's  
ELABORADO Edith Naranjo

**GRAFICO 16**



FUENTE: Encuestas trabajadores empresa Marco's  
ELABORADO Edith Naranjo

## Análisis e interpretación

Debido a que la empresa no cuenta con un modelo de gestión no ha podido utilizar las herramientas que en este ámbito existen para medir el comportamiento de sus colaboradores y tomar correctivos.

### Pregunta 17

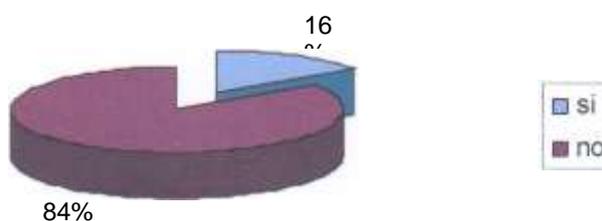
¿Conoce las políticas, valores y principios de la empresa?

TABLA 17

OPCIONES	FRECUENCIAS ABSOLUTAS	FRECUENCIAS RELATIVAS
si	5	16%
no	27	84%
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuestas trabajadores empresa Marco's  
ELABORADO Edith Naranjo

GRAFICO 17



FUENTE: Encuestas trabajadores empresa Marco's  
ELABORADO Edith Naranjo

### **Análisis e interpretación**

La empresa cuenta con políticas, principios y valores claramente definidos pero que lamentablemente no son comunicadas a la totalidad de los trabajadores ya que solamente el personal administrativo tiene conocimiento de ellas.

### **Pregunta 18**

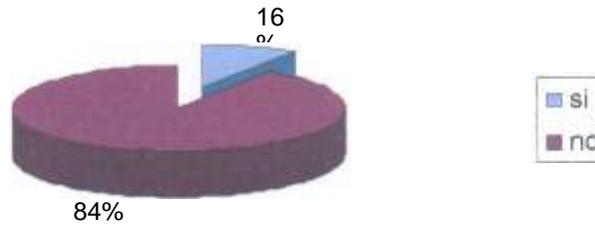
¿La organización reconoce sus cualidades y ayuda a explotaras?

TABLA 18

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIAS ABSOLUTAS</b>	<b>FRECUENCIAS RELATIVAS</b>
si	5	16%
no	27	84%
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuestas trabajadores empresa Marco's  
ELABORADO Edith Naranjo

**GRAFICO 18**



FUENTE: Encuestas trabajadores empresa Marco's  
ELABORADO Edith Naranjo

### **Análisis e interpretación**

Los resultados evidencian claramente que la empresa no reconoce las cualidades de sus trabajadores debido a que no cuenta con descriptivos de funciones y perfiles de puestos que le permitan aplicar sistemas de evaluación de los cuales se obtengan planes de desarrollo para cada colaborador.

### **4.2 Verificación de la hipótesis**

#### **Formulación de hipótesis**

**H<sub>0</sub>** = Hipótesis nula

"Modelo de gestión no incrementa el desempeño laboral en la empresa Marco's de la Ciudad de Píllaro."

**H<sub>1</sub>** = Hipótesis alterna

"Modelo de gestión si incrementa el desempeño laboral en la empresa Marco's de la Ciudad de Píllaro."

### **Nivel de significación**

El nivel de significación escogido para la investigación es del 5%.

### **Prueba estadística**

Para la verificación de la hipótesis se escogió la fórmula del Ji cuadrado

$$\chi^2 = \sum \frac{(f_a - f_e)^2}{f_e}$$

fe

$\chi^2$  = ji cuadrado

=sumatoria

fo =frecuencias observadas

fe =frecuencias esperadas

### Pregunta 1

¿Conoce usted la ubicación de su puesto en el organigrama estructural?

1.1 Si

1.2 No

### Pregunta 2

¿La organización reconoce el desempeño laboral de sus trabajadores?

1.1 Si

1.2 No

TABLA N.-19

### Frecuencias observadas

	SI	NO	TOTAL
Organización	8	24	32
Desempeño laboral	2	30	32
TOTAL	10	54	64

FUENTE: Encuestas trabajadores empresa Marco's  
ELABORADO Edith Naranjo

Grados de libertad

$$gl = (\text{Filas} - 1) (\text{Columnas} - 1)$$

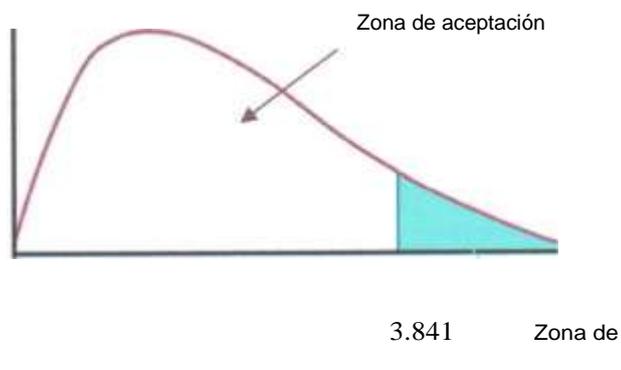
$$gl = (F-1) (C-1)$$

$$gl = (2-1) (2-1)$$

$$gl = (1) (1)$$

$$gl = 1$$

El valor calculado del ji cuadrado con el grado de libertad 1 y el nivel de satisfacción de 5% ha sido de 3.841



Decisión **final**

FRECUENCIAS ESPERADAS

FRECUENCIAS OBSERVADAS	FRECUENCIAS ESPERADAS	FO-FE	FO-FE"	(FO-FE)"/FE
8	(10*32)/64=5	3	9	1,80
24	(54*32)/64=27	-3	9	0,33
2	(10*32)/64=5	-3	9	1,80
30	(54*32)/64=27	3	9	0,33
			<b>1}=</b>	<b>4,27</b>

$$\chi^2=3.84 < \chi^2$$

De acuerdo a lo establecido se rechaza la hipótesis nula y 'se acepta la hipótesis alterna es decir se confirma el establecimiento de un modelo de gestión para elevar el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Marco's.

## **CAPITULO V**

### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 Conclusiones**

- La empresa Marco's es una PYME jurídicamente constituida como sociedad anónima; y consecuentemente, bajo el control de la Superintendencia de Compañías, ubicada en la Ciudad de Píllaro, dedicada a la fabricación de productos lácteos. Cuenta con 32 trabajadores distribuidos en las áreas de Producción, Logística y Administración.

- La empresa cuenta con un Organigrama Estructural y Niveles Jerárquicos claramente definidos, pero no cuenta con un descriptivo de funciones que *apoye tanto a los procesos de selección, evaluación y desarrollo de sus colaboradores.*
- Los procesos productivos así como sus indicadores se encuentran difundidos a toda la empresa, cumpliéndose cada uno de ellos.
- Los objetivos y estrategias empresariales no son compartidas con todo el personal de la empresa, solamente son manejadas por los niveles de supervisión, esto pudiese provocar que los trabajadores no se sientan identificados e involucrados con la empresa ni conozcan su aporte en el desarrollo y crecimiento de la empresa.
- Lácteos Marco's no cuenta con un Jefe de Ventas, debido a esto el Gerente tiene a su cargo las funciones comerciales, lo cual administrativamente hablando, es una debilidad.
- Dentro de la estructura organizacional de la empresa no se cuenta con una persona encargada del tema Recursos Humanos, omisión que ha impedido no se asesore a la gerencia en la metodología para una COITecta e integral evaluación y potencialización del recurso humano.
- La empresa cuenta con un Reglamento Interno el mismo que no está aprobado por la autoridad correspondiente por tanto, en términos legales es inaplicable. Adicionalmente el Reglamento no ha sido difundido para dejar en claro derechos y obligaciones de las partes.
- La empresa evalúa la eficiencia en el cumplimiento de los estándares de producción, es decir mide el cuánto se logra, mas no realiza una evaluación integral que incluya los conocimientos, competencias, habilidades y destrezas que le permitan al colaborador desarrollar efectivamente su potencial.
- La empresa anualmente difunde sus estrategias para cumplir los objetivos a sus trabajadores, lo cual es positivo pero no suficiente. Es importante que cada área

y línea de supervisión mensualmente elaboren estrategias, comenten con sus mandos y las implementen como medio de alcanzar sus objetivos de corto y mediano plazo.

- La empresa no reconoce desempeños destacados de sus trabajadores, pues se encuentra enfocada a los resultados obtenidos de cada área y globales empresariales, sin considerar que al medir y reconocer independientemente a cada colaborador estaría afianzando su compromiso y alentando su colaboración, en orden a lograr mejores resultados.
- La organización no proporciona capacitación a sus trabajadores debido a que al no contar con descriptivos de funciones y perfiles de puestos y medirlos frente a las capacidades de los colaboradores las líneas de supervisión no conocen las falencias del personal a su cargo, impidiendo generar planes de acción que permitan cubrir las brechas.

## **5.2 Recomendaciones:**

- Se recomienda la aplicación del modelo de gestión por competencias que se propone, a través de la definición del Diccionario de Competencias y los niveles de cumplimiento del mismo adaptados a las necesidades de la organización previo al análisis de sus procesos, indicadores y estructura organizacional
- Elaborar Descriptivos de Funciones y Perfiles de Puestos que incluyan las principales actividades, conocimientos, comportamientos, habilidades y destrezas requeridas para la ejecución de las actividades de los colaboradores
- Identificar para cada puesto los requisitos necesarios que permita evaluar tanto cuantitativa como cualitativamente el desempeño de los trabajadores proporcionándole a la empresa la posibilidad de conocer las fortalezas y puntos a desarrollar de su talento humano.

- Se recomienda la incorporación de una persona que maneje el tema de Recursos Humanos y sea la encargada de la aplicación del Modelo de Gestión por Competencias en la empresa de Lácteos Marco's

## **CAPITULO VI**

### **6. PROPUESTA**

#### **6.1. Datos informativos**

Título: Modelo de gestión por competencias para elevar el desempeño laboral

Empresa: Marco's

Beneficiarios: Trabajadores empresa Marco's

Ubicación: Ciudad Píllaro

Tiempo estimado ejecución: de Julio 10 del 2010 a Diciembre 10 del 2010

Equipo Técnico responsable: Edith Naranjo

## **6.2. Objetivos**

### **6.2.1 Objetivo General**

- Diseñar un modelo de gestión por competencias para elevar el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Marco's de la Ciudad de Píllaro.

### **6.2.2 Objetivos específicos**

- Analizar el proceso productivo, índices y plan estratégico de la empresa
- Detallar la metodología para la descripción completa de cada puesto, listando las actividades correspondientes a cada uno.
- Listar las competencias requeridas para cada posición

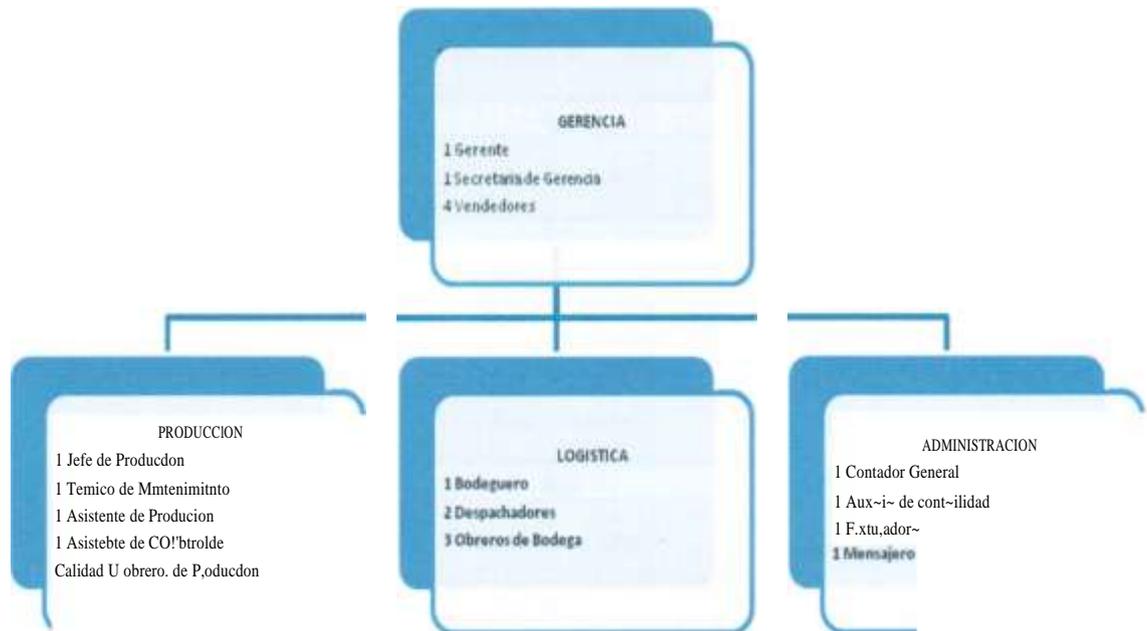
- Detallar la metodología de evaluación de forma sistemática para redefinir los perfiles del recurso humano.

### **6.3. Modelo Operativo**

#### **Diseño de un Modelo de gestión por competencias**

##### **1. Definición de la estructura orgánica**

Se detalla a continuación la Estructura Orgánica de la empresa como paso previo para la definición de posiciones y perfiles correspondientes a cada una de las plazas y así determinar los requisitos de experiencia, educación formal, competencias, habilidades, destrezas y conocimientos aplicando el Modelo de Gestión por Competencias



## 2. Descripción del Proceso Productivo

### 2.1 Proceso productivo leche pasteurizada

#### Flujo del Proceso

cumple con el estándar mínimo exigido por la empresa, este proceso lo realiza el Asistente de Control de Calidad.

**Proceso Térmico:** Debido a que la leche cruda es un producto con una gran cantidad de sustancias nutritivas, también es propenso para el desarrollo de microorganismos, por lo que es indispensable someterla a un proceso térmico previo a su utilización a fin de asegurar

El sometimiento de la leche a altas temperaturas produce algunas alteraciones sobre sus componentes naturales, como así también cambios en su sabor. La temperatura y el tiempo, se controlan según la necesidad, ya que a mayor temperatura y/o tiempo, mayores serán los cambios que presentará, este proceso lo realiza el Obrero de Producción.

**Pasteurización:** Se define como el procesamiento de la leche que asegura la destrucción de las bacterias patógenas y la reducción de la flora banal (aquella presente en todo alimento natural no procesado y tampoco presenta ningún riesgo para la salud del hombre). En la leche se la denomina "flora láctica", y es la carga bacteriana normal presente en la leche cruda recién ordeñada. Sin embargo, y dado que esta flora se nutre de los componentes de la leche, resulta fundamental evitar su propagación.

En este proceso se aplica calor por medio del calentamiento y enfriamiento de las paredes de compartimientos especiales diseñados para tal fin, llamados "placas del pasteurizador", este proceso lo realiza el Obrero de Producción.

**Homogenización:** Este proceso consiste en la dispersión del glóbulo graso de la leche, con el fin de no permitir su separación tras un extenso período de reposo. De esta manera, los glóbulos se desintegran y se dispersan por toda la leche dándole una

estructura homogénea (de allí su nombre), este proceso lo realiza el Obrero de Producción en la máquina llamada homogenizador.

que haga el dobleado final y sellado térmico, este proceso lo realiza el Obrero de Producción

**Ultra pasteurización:** Este proceso térmico consiste en calentar la leche a más de 138°C en aproximadamente 2 segundos, y luego enfriarla a menos de 5°C, para ser colocada en envases estériles y herméticamente cerrados. La ultra-pasteurización se lleva a cabo a temperaturas más altas que el proceso de pasteurización, de manera tal que se logra la eliminación total de los gérmenes patógenos y la casi totalidad de la flora láctica. Además, otro beneficio de este procedimiento es que permite conservar la leche por más tiempo, alrededor de 25 días en envase cerrado y refrigerado, este proceso lo realiza el Obrero de Producción

Proceso productivo para el queso

**La esterilización:** Este proceso térmico consiste en calentar la leche por encima de los 146°C durante 3 ó 4 segundos, con el objetivo de evitar la presencia de gérmenes patógenos y microorganismos capaces de proliferar en ella. De forma inmediata, al terminar este proceso, la leche es envasada asépticamente en envases esterilizados y herméticamente cerrados, este proceso lo realiza el Obrero de Producción

**Enfriamiento:** Inmediatamente después del calentamiento, la leche se refrigera protegida de la atmósfera en refrigeradores tubulares o de placas cuyo fundamento es similar al de los pasteurizadores, ya que la única variación consiste en la sustitución del agua caliente por un fluido refrigerante, este proceso lo realiza el Obrero de Producción

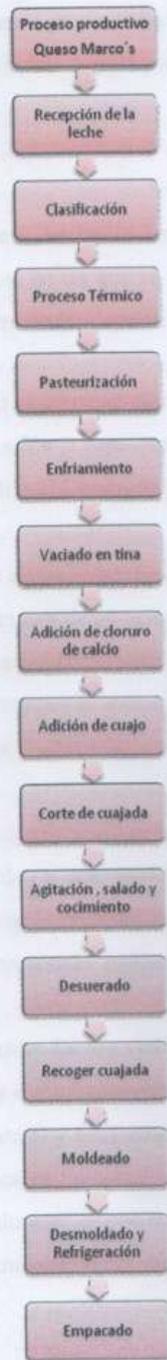
**Envasado:** Para dar paso al envasado la leche ya pasteurizada y fría se vierte en un tanque perfectamente desinfectado, para almacenar suficiente producto y balancear el abasto a las envasadoras, éstas conducen la leche hasta las válvulas llenadoras, mientras tanto el envase se arma y se pegan los extremos correspondientes a través de aplicación

de calor, una vez que está listo lo registra el sensor y abre la válvula para dejar caer la leche, de inmediato otro sensor indica al equipo que haga el doblado final y sellado térmico, este proceso lo realiza el Obrero de Producción

Finalmente se lleva el producto hasta las encajonadoras, que disponen hasta 12 litros en las canastillas clásicas de plástico y una cadena transportadora final conduce estas al cuarto frío o de refrigeración, ahí permanecerán, sólo hasta que haya el lote suficiente para transportarlas al punto de distribución o venta, este proceso lo realiza el Obrero de Producción

## 2.2 Proceso productivo para el queso

### Flujo del Proceso



Se repiten los siguientes procesos productivos de la leche que son: **Recepcion de la leche, clasificación, proceso térmico pasteurización, enfriamiento**, para continuar con el siguiente proceso:

*Después de Cocimiento* Cuando el cocimiento termina, se detienen los agitadores y con un "jalador", la cuajada se lleva al lado opuesto de la válvula de salida de la tina, esto para

**Vaciado en tina:** se procede a vaciar la leche una vez culminado el proceso de enfriamiento hacia tinas plásticas en las que se realizara todo el proceso para el queso, este proceso lo realiza el Obrero de Producción

*Recoger cuajadas* después de haber estado el 30% aproximadamente, del volumen

**Adición de cloruro de calcio:** se adiciona cloruro de calcio para reponer el calcio que se pierde durante la pasteurización y para que ayude a la precipitación de la caseína (proteína), este proceso lo realiza el Obrero de Producción

*Después de la adición de cloruro de calcio y la adición de cuajo*

**Adición de cuajo:** se adiciona el cuajo, que no es más que una enzima que modificará las cadenas de proteína, que después de un tiempo determinado (dependiendo del nivel de acidez, el tiempo de coagulación podrá variar hasta llegar a su punto óptimo (45 minutos), genera un gel uniforme que se asemeja a un flan de color de la leche, este proceso lo realiza el Obrero de Producción

*Después de la adición de cuajo* el queso es colocado en los moldes, para que

**Corte de cuajada:** una vez cuajada la leche, enseguida, se preparan las liras que sirven para cortar el gel mencionado, y son implementos con estructura metálica (acero inoxidable) en forma de rectángulo cruzadas por alambres delgados en forma vertical y

horizontal por separado, este proceso lo realiza el Obrero de Producción

*Después de la adición de cuajo y el corte de cuajada* para que logre su

**Agitación, Salado y Cocimiento:** La lira vertical se introduce por una de las orillas de la tina que contiene la cuajada con movimientos precisos, se recorre a lo largo, se repite la operación con la lira horizontal y finalmente con la vertical, se repasa de extremo a extremo por lo ancho, la idea es "cubititos" de cuajada de aproximadamente 1 cm<sup>3</sup> mismos que se convertirán durante el cocimiento y la adición de sal, en granos de cuajada, el efecto del cocimiento con agitación es ayudar a expeler el agua contenida en

el gel y dejar fragmentos uniformes logrando cierta consistencia y nivel de humedad. , este proceso lo realiza el Obrero de Producción

**Desuerado:** Cuando el cocimiento termina, se detienen los agitadores y con un “jalador”, la cuajada se lleva al lado opuesto de la válvula de salida de la tina, esto para poder retirar el suero (líquido de color amarillo verdoso), este proceso lo realiza el Obrero de Producción

**Recoger cuajada:** después de haber extraído el 30 % aproximadamente, del volumen inicial de leche en suero, los granos de cuajada se cohesionan de inmediato conformando un gran bloque, mismo que se secciona para ser sustraído de la tina, los segmentos se colocan en una mesa de acero inoxidable muy limpia y desinfectada, en donde también se encuentran básculas en la misma condición, los Obreros de Producción se disponen a pesar según la presentación, se pesa una mayor cantidad considerando el suero que saldrá por efectos del prensado y el posterior salado que se realiza por frotación en la superficie del queso.

**Moldeado:** se realiza de forma manual el grano es colocado en los moldes, para que luego por simple presión del propio peso del queso, se realice el desuerado y/o auto prensado, este proceso lo realiza el Obrero de Producción

**Desmoldado y Refrigeración:** cuando el queso se encuentra totalmente prensado se procede a retirar los moldes, después se lleva el queso a refrigeración para que logre su punto final de textura y presentación (12 horas aproximadamente), este proceso lo realiza el Obrero de Producción

**Empacado:** una vez listo el producto pasa a la máquina de empaquetado al vacío para ser transportado en canastas plásticas hacia el cuarto frío una vez que haya salido todo el lote de producción para la comercialización

### 2.3 Proceso productivo para el yogurt

#### Flujo del proceso



Se repiten los siguientes procesos productivos de la leche que son: **Recepción de la leche, clasificación, proceso térmico**, para continuar con el siguiente proceso

**Pasteurizado:** Se parte de la leche fresca y se debe calentar hasta aproximadamente 90°C por unos 10 minutos. Esto se realiza con el fin de acabar con las bacterias que podrían afectar el producto.

**Enfriado e Inoculación:** Se baja la temperatura hasta los 45°C y una vez que la leche se encuentra a esta temperatura se procede a agregar el cultivo de yogurt. Este cultivo contiene las cepas de bacterias que realizarán la fermentación láctica.

**Incubación:** La leche es enviada a tanques maduradores, por medio de un sistema de tuberías de acero inoxidable, para posteriormente agregarle en forma aséptica un cultivo leofilizado que contiene cepas seleccionadas de lactobacilos bulgaricus y estreptococcus termófilos, que le dan el aroma, sabor y textura característico del yogurt. Este proceso tiene una duración de 4 a 5 horas y se realiza en reposo; luego de transcurrido este tiempo, el Asistente de Control de Calidad realiza los análisis respectivos con el fin de proceder al corte de la acidificación y su inmediato

**Refrigeración:** Una vez que la incubación ha terminado y el producto tiene las características necesarias, se procede a refrigerarlo en un enfriador tubular, para evitar su deterioro, una temperatura adecuada es la de 5°C. En esta etapa se pueden agregar suborizantes o pulpas de frutas para variar el sabor del yogurt. También se pueden agregar conservantes que permitirán una mayor duración del producto.

**Envasado:** El yogurt llega a los tanques de sala de envase por medio de tuberías de acero inoxidable, para envasarlo en máquinas llenadoras, en donde el material de polietileno es desinfectado y se forma el tubo de llenado, un controlador secuencial dosifica la cantidad exacta de producto, realizándose el sellado transversal tanto superior como inferior del envase. Los envases son colocados en gavetas plásticas previamente desinfectadas y enviados a cámara de refrigeración.

3. Indicadores Empresa	Oportunidades
Capital de trabajo alto	
Altos índices de calidad	Políticas gubernamentales
Posicionamiento en el mercado central	Crecimiento sostenido
Producción adecuada	Supermercados
Oportunidades	Amenazas
Altos índices de productos defectuosos	Grandes competidores en el mercado
Productivos: de personal	Saturación del mercado local
Baja inversión en publicidad	

La empresa Lácteos Marcos tiene definido los indicadores que se detallan a continuación

**Productivos:**

- Producción de leche diaria: 4000 fundas de 1 litro
- Producción de queso: 210 quesos de 550 gramos
- Producción de yogurt: 150 galones, 50 medios litros, 200 litros, 500 envases pequeños

Marco's tiene la misión de cubrir el mercado nacional brindando productos de alta

**Nota la producción varía de acuerdo a los pedidos que tiene la empresa, los valores detallados son estándares.**

**Mantenimiento**

**Vision**

- Tiempo medio entre fallas 0,9 horas
- Tiempo medio para la reparación 1,5 horas

Marco's para el año 2015 será una empresa líder a nivel regional en la producción y comercialización de productos lácteos con estándares de alta calidad logrando así el

**4. Análisis del Plan estratégico de la empresa**

**Análisis Matriz Foda**



<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
Capital de trabajo alto	
Altos índices de calidad	Políticas gubernamentales
Posicionamiento en el mercado central	Crecimiento sostenido
Diversificación de productos	Alianzas con grandes cadenas de supermercados
Costos de producción adecuados	
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
Altos índices de productos defectuosos	Grandes competidores en el mercado
Alta rotación de personal	Saturación del mercado local
Poca inversión en publicidad	
Falta de herramientas de control y monitoreo	Situación económica del país

### **Misión**

Marco's tiene la misión de cubrir el mercado nacional brindando productos de alta calidad, para posicionarnos en la mente del consumidor; recompensando a la sociedad creando puestos de trabajo directos y capacitación de recursos indirectos que constituyan el desarrollo del sector.

### **Visión**

Marco's para el año 2015 será una empresa líder a nivel regional en la producción y comercialización de productos lácteos con estándares de alta calidad logrando así el desarrollo y crecimiento empresarial.

### **Valores corporativos:**



- Trabajo en equipo
- Responsabilidad
- Liderazgo
- Respeto
- Seguridad

- Reciprocidad
- Servicio
- Ética
- Honestidad

**Objetivos empresariales**

- Crecer en el mercado nacional
- Posicionarnos en la mente del consumidor con nuestros productos
- Elevar la productividad de la empresa
- Reducir costos de producción evitando tiempos muertos en los procesos y rechazos

Matriz Descriptivos de Puestos

N	PUESTO	# PLAZAS	UNIDAD
1	Gerente	1	Gerencia
2	Secretaria de Gerencia	1	Gerencia
3	Vecedor	4	Gerencia
4	Jefe de Producción	1	Producción
5	Jefe de Mantenimiento	1	Producción
6	Asistente de Producción	1	Producción
7	Asistente de Control de Calidad	1	Producción
8	Operario de Producción	12	Producción
9	Operario de Producción	1	Logística
10	Despachador	2	Logística
11	Operario de Producción	1	Administración
12	Controlador General	1	Administración
13	Contador	1	Administración
14	Contador	1	Administración
	<b>TOTAL PLAZAS</b>	<b>33</b>	

6. Definición de Descriptivo de Funciones y Perfil por Competencias

**Estrategias empresariales:**

Después de haber analizado Procesos Productivos, Índices y Herramientas de Calidad, se realiza el Descriptivo de Funciones para cada puesto en el cual se detallan las funciones del puesto, incrementando los recursos humanos y habilidades.

- Incrementar el presupuesto en publicidad



- Mantener la producción de productos de alta calidad
- Aumentar el número de colaboradores en la empresa
- Incrementar la meta de cada colaborador.

### Definición de la Matriz para Descriptivos de Puestos

#### Matriz Descriptivos de Puestos

ORDEN	PUESTO	# PLAZAS	UNIDAD
1	Gerente	1	Gerencia
2	Secretaria de Gerencia	1	Gerencia
3	Vendedor	4	Gerencia
4	Jefe de Producción	1	Producción
5	Técnico de Mantenimiento	1	Producción
6	Asistente de Producción	1	Producción
7	Asistente de Control de Calidad	1	Producción
8	Obreros de Producción	12	Producción
9	Bodeguero	1	Logística
10	Despachador	2	Logística
11	Obrero de Bodega	3	Logística
12	Contador General	1	Administración
13	Auxiliar de Contabilidad	1	Administración
14	Facturadora	1	Administración
15	Mensajero	1	Administración
<b>TOTAL PLAZAS</b>		<b>32</b>	

### 6. Definición de Descriptivo de Funciones y Perfiles por Competencias

Después de haber analizado Procesos Productivos, Índices y Estructura de la empresa, se realiza el Descriptivo de Funciones para cada puesto en el cual constan los requisitos del puesto, competencias, conocimientos, habilidades y destrezas



## FUNCIONES Y PERFIL DE PUESTO

PUESTO : GERENTE			
<b>REPORTA A: N/A</b>			
<b>OBJETIVOS</b>		<b>RESULTADO</b>	
Cumplir la Planificación Estratégica de la empresa		Generación de Utilidades para la empresa	
REQUISITOS PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO			
FORMACIÓN ACADÉMICA		AÑOS DE EXPERIENCIA	
Nivel Superior Posgrado en Administración de Empresas		Más de 5 años en posiciones Gerenciales	
Nº	COMPETENCIAS	CONOCIMIENTOS	HABILIDADES / DESTREZAS
1	Orientación al Logro	Administración	Observación
2	Planificación	Estadística	Concentración
3	Construcción de Relaciones	Finanzas	Destreza Numérica
4	Flexibilidad	Contabilidad	
5	Identificación con la Organización	Investigación de mercado	
6	Pensamiento Analítico	Elaboración y análisis de proyectos	
7	Búsqueda de Información	Presupuestarían	
8	Orientación de Servicio al Cliente	Características Técnicas del Producto	
9	Impacto e Influencia		
10	Dirección de Personal		
11	Liderazgo		
12	Desarrollo de Personas		
TAREAS PRINCIPALES			
1	Administra el presupuesto de la compañía		
2	Administra los proyectos de desarrollo de nuevos productos.		
3	Administra los canales de distribución de los productos Lácteos Marco's		
4	Controla y administra los Índices de Gestión de Ventas.		
5	Diseña y Administra los Planes Comerciales y de Marketing		
6	Representa en asuntos legales a la compañía		
TAREAS SECUNDARIAS			
1	Dirige TAREAS de coordinación interna de la compañía		
2	Administra y desarrolla al personal a su cargo		
3	Controla los activos de la empresa		
4	Administra la estrategia de precios de la compañía		
5	Supervisa el cumplimiento de los Indicadores de Producción de la compañía		
6	Controla el uso adecuado de los bienes de la compañía		
7	Desarrolla e implementa campañas comunicacionales		

Fuente: Investigación  
Realizado por: Edith Naranjo



## FUNCIONES Y PERFIL DE PUESTO

PUESTO : VENDEDOR			
REPORTA A: GERENTE			
OBJETIVOS		RESULTADO	
Cumplir con los objetivos y presupuestos de venta y satisfacer las necesidades del cliente externo		Generación de utilidades para la compañía	
REQUISITOS PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO			
FORMACIÓN ACADÉMICA		AÑOS DE EXPERIENCIA	
Nivel Superior Ingeniería Comercial		De 3 a 5 años como vendedor	
Nº	COMPETENCIAS	CONOCIMIENTOS	HABILIDADES / DESTREZAS
1	Orientación al Logro	Mercadeo	Observación
2	Impacto e Influencia	Entorno del negocio	Concentración
3	Identificación con la Organización	Técnicas de Ventas	
4	Búsqueda de Información	Políticas de Ventas	
5	Orientación de Servicio al Cliente	Elaboración de Ruteros	
6	Iniciativa / Pro actividad	Atención y Servicio al Cliente	
		Auditoría de Ventas	
TAREAS PRINCIPALES			
1	Visita a clientes en base a ruteros, asesora y realiza la venta de productos de la compañía		
2	Realiza gestión de cobranza.		
3	Realiza la introducción de nuevos modelos.		
4	Realiza TAREAS relacionadas como: merchandising, auditorias de puntos de venta, precios, promociones, publicidad, rotación de inventarios, prospección de nuevos productos		
5	Recepta, registra y canaliza las quejas, reclamos y devoluciones del cliente		
6	Entrega a los clientes documentos varios (notas de crédito, débito, listas de precio, políticas de venta) y comunica cambios de datos de clientes.		
7	Elabora reportes de ventas diarias para entregarlas a la Gerencia		
TAREAS SECUNDARIAS			
1	Recolecta información de la competencia y del mercado		
2	Sugiere estrategias de marketing		
3	Prepara la información y material necesario para realizar la gestión de ventas.		
4	Apoya en la elaboración de presupuestos de ventas		
5	Entrega Publicidad		
6	Apoya en el análisis y elaboración de ruteros		

Fuente: Investigación  
Realizado por: Edith Naranjo



## FUNCIONES Y PERFIL DE PUESTO

PUESTO : JEFE DE PRODUCCIÓN			
REPORTA A: GERENTE			
OBJETIVOS		RESULTADO	
Ejecutar la Planificación de producción de la planta, administrando los recursos productivos		Cumplimiento de los objetivos de producción aprovechando al máximo la capacidad instalada.	
REQUISITOS PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO			
FORMACIÓN ACADÉMICA		AÑOS DE EXPERIENCIA	
Nivel Superior Ingeniería en Alimentos o Bioquímico		De 3 a 5 años en posiciones de Jefatura de Producción	
N°	COMPETENCIAS	CONOCIMIENTOS	HABILIDADES / DESTREZAS
1	Orientación al Logro	Administración de la Producción	Observación
2	Identificación con la Organización		Concentración
3	Planificación	Administración de personal	Reparar y dar mantenimiento a equipos
4	Orientación de Servicio al Cliente	Procesos de Producción	
5	Pensamiento Analítico	Indicadores de Producción	
6	Dirección de Personas	Office	
7	Liderazgo	Mantenimiento Industrial	
TAREAS PRINCIPALES			
1	Administra y dirige el personal bajo su responsabilidad		
2	Administra recursos y activos fijos de la línea de producción		
3	Planifica el mantenimiento preventivo y correctivo de la maquinaria.		
5	Coordina y participa en mejoras y desarrollo de productos		
6	Responsable de los proyectos de optimización de su área		
TAREAS SECUNDARIAS			
1	Supervisa la distribución del recurso humano		
2	Planifica las labores del personal para trabajo de fin de semana		
3	Supervisa los estándares de productividad		
4	Administra novedades y solicitudes varias del personal a su cargo		
5	Genera el plan de mantenimiento de la maquinaria y controla su ejecución		
6	Asigna TAREAS acorde al plan de producción y controla su cumplimiento		
7	Realiza el análisis de costos de los nuevos productos y de mejoras a los existentes		
8	Evalúa, analiza y reporta producto defectuoso		
11	Controla el consumo y gestiona inventarios de la sección		
12	Apoya en la ejecución de planes de contingencia de la empresa		
13	Elabora manuales y procedimientos de manejo de maquinaria y equipos		
14	Responsable del cumplimiento de la normativa de SSO en su sección		

Fuente: Investigación  
Realizado por: Edith Naranjo



## FUNCIONES Y PERFIL DE PUESTO

PUESTO : TÉCNICO DE MANTENIMIENTO			
REPORTA A: JEFE DE PRODUCCIÓN			
OBJETIVOS			RESULTADO
Garantizar la operatividad de equipos, herramientas e infraestructura, optimizando los recursos asignados			Mantener la disponibilidad de la maquinaria y asegurar la puesta en funcionamiento
REQUISITOS PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO			
FORMACIÓN ACADÉMICA		AÑOS DE EXPERIENCIA	
Nivel Superior Tecnología Mantenimiento, Electricidad o Mecánica		De 2 a 3 años en TAREAS de mantenimiento	
Nº	COMPETENCIAS	CONOCIMIENTOS	HABILIDADES / DESTREZAS
1	Orientación al Logro	Mecánica	Observación
2	Identificación con la Organización	Hidráulica	Concentración
3	Orientación de Servicio al Cliente	Electricidad	Reparar y dar mantenimiento a equipos
4	Pensamiento Analítico	Hidráulica	
5	Pensamiento Conceptual	Instrumentación	
6	Trabajo en Equipo	Electrónica	
TAREAS PRINCIPALES			
1	Realiza trabajos de mantenimiento correctivo en la maquinaria, equipo, herramientas e infraestructura de la planta		
2	Realiza trabajos de mantenimiento preventivo y predictivo en la maquinaria y equipo de la planta		
3	Ejecuta las TAREAS de desembarque, montaje, arranque e instalaciones de maquinaria adquirida		
4	Genera avisos y ordenes de mantenimiento para solicitar la adquisición de materiales y repuestos a la Jefatura de Producción		
TAREAS SECUNDARIAS			
1	Corrige los daños reportados de la maquinaria y equipos de la planta		
2	Realiza la limpieza y mantenimiento rutinario de la maquinaria conjuntamente con los obreros de producción		
3	Realiza inspecciones en la maquinaria y equipos de la empresa		
4	Realiza inspecciones en la maquinaria y equipos		
5	Controla permanentemente todo el proceso de producción		
6	Realiza el ajuste de parámetros de operación de las máquinas en producción normal		

Fuente: Investigación  
Realizado por: Edith Naranjo



## FUNCIONES Y PERFIL DE PUESTO

PUESTO : ASISTENTE DE PRODUCCIÓN			
REPORTA A: JEFE DE PRODUCCIÓN			
OBJETIVOS			RESULTADO
Asegura el cumplimiento de la programación con el mejor aprovechamiento posible de todos los recursos disponibles			Cumplimiento de los objetivos de producción aprovechando al máximo la capacidad instalada.
REQUISITOS PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO			
FORMACIÓN ACADÉMICA		AÑOS DE EXPERIENCIA	
Nivel Superior Tecnología Industrial o Mecánica		De 2 a 3 años en control de producción	
Nº	COMPETENCIAS	CONOCIMIENTOS	HABILIDADES / DESTREZAS
1	Orientación al Logro	Administración de la Producción	Observación
2	Flexibilidad		Concentración
3	Identificación con la Organización	Procesos de Producción	Reparar y dar mantenimiento a equipos
4	Orientación de Servicio al Cliente	Indicadores de Producción	
5	Pensamiento Analítico	Office	
6	Trabajo en Equipo	Mantenimiento Industrial	
TAREAS PRINCIPALES			
1	Organiza las TAREAS del turno de trabajo		
2	Controla las producciones de los diferentes equipos de la sección (leche, queso y yogurt)		
3	Administra el personal a su cargo.		
4	Elabora ordenes de trabajo, solicitudes de materia prima y verifica los despachos de materiales hacia logística		
5	Propone acciones preventivas o correctivas sobre procesos, calidad, materiales, seguridad y salud		
TAREAS SECUNDARIAS			
1	Verifica la asistencia del personal, disponibilidad de maquinaria y materiales		
2	Distribuye el personal en los diferentes puestos y horarios de trabajo		
3	Recopila la información referente a los estándares de productividad		
4	Controla el uso de EPI y cumplimiento de normas y disposiciones sobre seguridad y salud ocupacional		
5	Controla permanentemente todo el proceso de producción		
6	Recopila en planta los productos defectuosos		
7	Verifica el consumo de materiales y materia prima		
8	Apoya en la ejecución de planes de contingencia de la empresa		

Fuente: Investigación  
Realizado por: Edith Naranjo



## FUNCIONES Y PERFIL DE PUESTO

PUESTO : ASISTENTE DE CONTROL DE CALIDAD			
REPORTA A: JEFE DE PRODUCCIÓN			
OBJETIVOS			RESULTADO
Asegurar la calidad del producto de acuerdo a parámetros establecidos en producto terminado, producto en proceso y materias primas			Contener el producto defectuoso generado a lo largo de la cadena productiva
REQUISITOS PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO			
FORMACIÓN ACADÉMICA		AÑOS DE EXPERIENCIA	
Nivel Superior Tecnología Industrial o Química		De 2 a 3 años en control de calidad	
Nº	COMPETENCIAS	CONOCIMIENTOS	HABILIDADES / DESTREZAS
1	Orientación al Logro	Química Inorgánica	Observación
2	Orden y Calidad en el Trabajo	Estadística Básica	Concentración
3	Identificación con la Organización	Criterios de aceptación y rechazo	
4	Orientación de Servicio al Cliente	Metodología de pruebas y ensayos	
5	Pensamiento Analítico	Office	
6	Trabajo en Equipo		
TAREAS PRINCIPALES			
1	Verifica que el producto cumpla con las especificaciones de calidad establecidas		
2	Identifica, determina, separa y registra el producto defectuoso en las diferentes instancias del proceso productivo		
3	Retroalimenta y da seguimiento de los problemas detectados.		
4	Realiza pruebas y ensayos para medir la calidad de la materia prima y el producto terminado		
TAREAS SECUNDARIAS			
1	Aprueba la materia prima para ser utilizada en producción		
2	Difunde resultados de ensayos y pruebas de materias primas y producto terminado		
3	Realizar Auditorías en Proceso Productivo y producto terminado retroalimentando novedades detectadas en el proceso		
4	Valida la aceptación-rechazo de producto en proceso de acuerdo a estándares de calidad definidos		
5	Valida, verifica y da seguimiento a las soluciones de problemas de producto en proceso		
6	Emite reportes específicos solicitados por sus superiores inmediatos		
7	Mantiene especificaciones y normas para ensayo de materia prima		

Fuente: Investigación  
Realizado por: Edith Naranjo



## FUNCIONES Y PERFIL DE PUESTO

PUESTO : OBREROS DE PRODUCCIÓN			
REPORTA A: SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN			
OBJETIVOS			RESULTADO
Realizar el proceso de elaboración de lácteos según los instructivos y normas de calidad definidos por la compañía			Cumplimiento de los estándares de producción y obtención de productos de calidad
REQUISITOS PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO			
FORMACIÓN ACADÉMICA		AÑOS DE EXPERIENCIA	
Nivel Medio Bachiller o Ciclo Básico en Químico Biológico o Electricidad		De 0 a 1 años en TAREAS de producción de lácteos	
Nº	COMPETENCIAS	CONOCIMIENTOS	HABILIDADES / DESTREZAS
1	Orientación al Logro	Características técnicas del producto / proceso	Operación de maquinaria y equipos
2	Identificación con la Organización	Características de materia prima	Concentración
3	Orientación de Servicio al Cliente	Criterios de aceptación y rechazo	Destreza física y corporal
4	Trabajo en Equipo	Riesgos y condiciones seguras de trabajo	Rapidez y precisión
5		Procesos Productivos	Comprensión de Instrucciones
TAREAS PRINCIPALES			
1	Controla y verifica el normal funcionamiento de la máquina y los parámetros de la misma		
2	Responsable de la limpieza de la máquina		
3	Responsable del seteo de la máquina de acuerdo a los parámetros de producción definidos en los instructivos de trabajo en función al producto que se va a elaborar		
4	Elabora el producto de acuerdo a la producción asignada cumpliendo con las instrucciones de trabajo y normas de calidad		
TAREAS SECUNDARIAS			
1	Responsable del buen uso de los recursos asignados (máquinas, herramientas, equipos, materiales, energía, agua)		
2	Comunica oportunamente a su Inmediato Superior toda novedad que se presente		
3	Mantiene ordenados y limpios los utensilios, herramientas, el puesto de trabajo y sus alrededores		
4	Hace uso permanente y adecuado del Equipo de Protección Individual y Uniforme		
5	Llena correctamente los registros de producción		

Fuente: Investigación  
Realizado por: Edith Naranjo

## FUNCIONES Y PERFIL DE PUESTO

PUESTO : BODEGUERO			
REPORTA A: GERENTE			
OBJETIVOS		RESULTADO	
Administrar y manejar adecuadamente los recursos de la bodega seccional lona según la programación establecida		Administrar adecuadamente la bodega y abastecer de materiales y materias primas al proceso productivo	
REQUISITOS PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO			
FORMACIÓN ACADÉMICA		AÑOS DE EXPERIENCIA	
Nivel Superior Tecnología en Administración		De 2 a 3 años en TAREAS de manejo de bodegas	
N°	COMPETENCIAS	CONOCIMIENTOS	HABILIDADES / DESTREZAS
1	Orientación al Logro	Administración de bodega	Concentración
2	Identificación con la Organización	Características de materia prima	Destreza Numérica
3	Orientación de Servicio al Cliente	Criterios de aceptación y rechazo	Observación
4	Trabajo en Equipo	Inventarios	
5	Integridad / Coherencia	Office	
TAREAS PRINCIPALES			
1	Recibe, registra y ubica adecuadamente los materiales y materias primas		
2	Responsable del inventario de las existencias de los materiales y materias primas de la bodega		
3	Elabora los despachos de producto de acuerdo a las ordenes de pedido		
4	Recepta devoluciones y las registra		
5	Abastece de materiales y materias primas para el proceso productivo		
N°	TAREAS SECUNDARIAS		
1	Coordina la realización del inventario		
2	Prepara el informe del inventario de la bodega		
3	Controla y soluciona lo errores presentados en los stock de materiales y materias primas		
4	Recibe y organiza la materia prima en la ubicación asignada		
5	Responsable del buen uso de los recursos asignados		

Fuente: Investigación  
Realizado por: Edith Naranjo

## FUNCIONES Y PERFIL DE PUESTO

PUESTO : DESPACHADOR			
REPORTA A: BODEGUERO			
OBJETIVOS		RESULTADO	
Transportar, almacenar y distribuir productos a los clientes en los equipos y vehículos asignados		Despacho a tiempo de los productos a los clientes para mantener su nivel de satisfacción	
REQUISITOS PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO			
FORMACIÓN ACADÉMICA		AÑOS DE EXPERIENCIA	
Nivel Medio Bachiller en Administración		De 1 a 2 años en TAREAS de despacho	
Licencia de Conducir Profesional Tipo C			
Nº	COMPETENCIAS	CONOCIMIENTOS	HABILIDADES / DESTREZAS
1	Orientación al Logro	Mecánica automotriz	Concentración
2	Identificación con la Organización	Ley de tránsito	Destreza Numérica
3	Orientación de Servicio al Cliente	Procedimiento de embarque y desembarque	Operación de Vehículos
4	Trabajo en Equipo	Clientes	Reparar y dar mantenimiento a equipos
TAREAS PRINCIPALES			
1	Embarca producto en el vehículo de acuerdo a las ordenes de despacho		
2	Revisa el estado de los vehículos, coordina el mantenimiento preventivo y comunica novedades		
3	Transporta y distribuye pedidos a los clientes en los vehículos asignados		
4	Recibe las devoluciones de los clientes		
Nº	TAREAS SECUNDARIAS		
1	Recibe y/o entrega turnos (vehículo), novedades y disposiciones		
2	Entrega reportes de despachos		
3	Elabora los ruterios de despachos		
4	Apoya en toda la operación logística		

Fuente: Investigación  
Realizado por: Edith Naranjo

## FUNCIONES Y PERFIL DE PUESTO

PUESTO : OBRERO DE BODEGA			
REPORTA A: BODEGUERO			
OBJETIVOS		RESULTADO	
Recibir y almacenar productos la materia prima y el producto terminado		Despacho a tiempo de los productos a los clientes para mantener su nivel de satisfacción	
REQUISITOS PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO			
FORMACIÓN ACADÉMICA		AÑOS DE EXPERIENCIA	
Nivel Medio Bachiller		De 0 a 1 años en TAREAS de despacho	
N°	COMPETENCIAS	CONOCIMIENTOS	HABILIDADES / DESTREZAS
1	Orientación al Logro	Procedimiento de embarque y desembarque	Concentración
2	Identificación con la Organización	Características de Producto	Destreza Física y Corporal
3	Orientación de Servicio al Cliente	Características de Materia Prima	Rapidez y precisión
4	Trabajo en Equipo	Clientes	Reparar y dar mantenimiento a equipos
TAREAS PRINCIPALES			
1	Recibe y revisa la materia prima para ubicarla en el lugar respectivo		
2	Recolecta muestras de materia prima para análisis de calidad		
3	Traslada las jabas de producto terminado para embarcarlo al despacho		
N°	TAREAS SECUNDARIAS		
1	Verifica la orden de despacho frente a las existencias físicas de cartones de producto terminado		
2	Revisa que la ubicación del producto terminado en las jabas sea el adecuado y contenga la cantidad idónea para su traslado		
3	Realiza la entrega recepción al despachador de las jabas con producto terminado		
4	Libera espacio en piso o estantería permanentemente para su empaque		
5	Hace uso permanente y adecuado del Equipo de Protección Individual y Uniforme		

Fuente: Investigación  
Realizado por: Edith Naranjo

## FUNCIONES Y PERFIL DE PUESTO

### PUESTO : CONTADOR GENERAL

REPORTA A: GERENTE			
OBJETIVOS		RESULTADO	
Mantener al día la contabilidad y las obligaciones fiscales y tributarias de la compañía		Información financiera para análisis y cumplimiento de obligaciones legales.	
REQUISITOS PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO			
FORMACIÓN ACADÉMICA		AÑOS DE EXPERIENCIA	
Nivel Superior Contador Público Autorizado		5 años en adelante posiciones similares	
Nº	COMPETENCIAS	CONOCIMIENTOS	HABILIDADES / DESTREZAS
1	Orientación al Logro	Contabilidad	Concentración
2	Identificación con la Organización	Ley de Régimen Tributario Interno	Destreza Numérica
3	Orientación de Servicio al Cliente	Auditoría	
4	Pensamiento Conceptual	NIF'S	
5	Orden y Calidad en el Trabajo		
6	Integridad		
TAREAS PRINCIPALES			
1	Responsable de la correcta elaboración de la información contable		
2	Genera Balances y controla los Estados de Cuentas		
3	Responsable ante el SRI de la generación de documentos tributarios y Balances de Resultados Fiscales		
4	Genera las órdenes de pagos a proveedores y empleados		
Nº	TAREAS SECUNDARIAS		
1	Verifica los asientos contables y consolidaciones bancarias		
2	Revisa y valida la roles de pagos, panillas del IESS y pago de Beneficios de Ley		
3	Elabora informes financieros para la Gerencia		
4	Responsable de la realización de cierres fiscales e inventarios cada fin de año		
5	Gestiona trámites bancarios y con instituciones financieras publicas		

Fuente: Investigación  
Realizado por: Edith Naranjo

## FUNCIONES Y PERFIL DE PUESTO

PUESTO : AUXILIAR DE CONTABILIDAD			
REPORTA A: CONTADOR GENERAL			
OBJETIVOS		RESULTADO	
Registrar la contabilidad y elaborar las obligaciones fiscales y tributarias de la compañía		Información Contable generada a tiempo para el cumplimiento de obligaciones legales.	
REQUISITOS PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO			
FORMACIÓN ACADÉMICA		AÑOS DE EXPERIENCIA	
Nivel Superior Egresada o Estudiante de Contabilidad		1 a 2 años en posiciones similares	
N°	COMPETENCIAS	CONOCIMIENTOS	HABILIDADES / DESTREZAS
1	Orientación al Logro	Contabilidad	Concentración
2	Identificación con la Organización	Ley de Régimen Tributario Interno	Destreza Numérica
3	Orientación de Servicio al Cliente	Auditoría	
4	Pensamiento Conceptual	NIF'S	
5	Orden y Calidad en el Trabajo		
6	Integridad		
TAREAS PRINCIPALES			
1	Elabora cheques, retenciones y registra adquisiciones de la compañía		
2	Elabora facturas, notas de venta, liquidaciones de la compañía		
3	Elabora y presenta anexos de IVA y retención a la fuente, así como trámites relacionados con el SRI		
4	Genera información contable (balances, mayores, libros de caja bancos, etc.)		
N°	TAREAS SECUNDARIAS		
1	Realiza los asientos contables y consolidaciones bancarias		
2	Realiza declaraciones de impuestos (a la renta, IVA y retenciones) y trámites tributarios		
3	Realiza conciliaciones bancarias		
4	Administra caja chica de la compañía		
5	Facilita información para las auditorías internas y externas		
6	Registra notas de débito, crédito y transferencias de la compañía		
7	Revisa la vigencia y envía a elaborar comprobantes de venta		
8	Registra y controla inventarios		

Fuente: Investigación  
Realizado por: Edith Naranjo

## FUNCIONES Y PERFIL DE PUESTO

PUESTO : FACTURADORA			
REPORTA A: CONTADOR GENERAL			
OBJETIVOS		RESULTADO	
Registrar la contabilidad y elaborar las obligaciones fiscales y tributarias de la compañía		Información Contable generada a tiempo para el cumplimiento de obligaciones legales.	
REQUISITOS PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO			
FORMACIÓN ACADÉMICA		AÑOS DE EXPERIENCIA	
Nivel Superior Tecnología en Contabilidad		1 a 2 años en posiciones similares	
N°	COMPETENCIAS	CONOCIMIENTOS	HABILIDADES / DESTREZAS
1	Orientación al Logro	Contabilidad	Concentración
2	Identificación con la Organización	Ley de Régimen Tributario Interno	Destreza Numérica
3	Orientación de Servicio al Cliente	Administración de archivo	
4	Integridad		
5	Orden y Calidad en el Trabajo		
TAREAS PRINCIPALES			
1	Revisa e ingresa liquidaciones de gastos de la compañía		
2	Elabora facturas, comprobantes de retención para el despacho a los clientes		
3	Ingresa facturas para la generación de asientos contables		
4	Recepta a los vendedores el dinero procedente de cobros a clientes		
N°	TAREAS SECUNDARIAS		
1	Realiza el cuadro de caja chica		
2	Coordina depósitos de viáticos a vendedores		
3	Apoya en TAREAS relacionadas al proceso de contabilidad		
4	Maneja el archivo correspondiente a caja chica		
5	Recepta facturas de proveedores para generación de pago		

Fuente: Investigación  
Realizado por: Edith Naranjo

## FUNCIONES Y PERFIL DE PUESTO

PUESTO : MENSAJERO			
REPORTA A: CONTADOR GENERAL			
OBJETIVOS		RESULTADO	
Realizar trámites y entregar / recibir correspondencia a instituciones externas		Cumplimiento oportuno de trámites externos.	
REQUISITOS PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO			
FORMACIÓN ACADÉMICA		AÑOS DE EXPERIENCIA	
Nivel Medio Bachiller		1 a 2 años en posiciones similares	
Licencia de conducir tipo A			
N°	COMPETENCIAS	CONOCIMIENTOS	HABILIDADES / DESTREZAS
1	Orientación al Logro	Empresas / Entidades externas	Rapidez y Precisión
2	Identificación con la Organización	Ley de Tránsito	Operación de Vehículos
3	Orientación de Servicio al Cliente	Manejo de correspondencia	
4	Búsqueda de Información		
5	Trabajo en Equipo		
6	Integridad		
TAREAS PRINCIPALES			
1	Realiza trámites bancarios (depósitos, cobros de cheques)		
2	Realiza el pago de los servicios básicos de la compañía en las instituciones pertinentes		
3	Transporta la correspondencia pertinente a trámites de la compañía		
N°	TAREAS SECUNDARIAS		
1	Realiza el mantenimiento preventivo de la motocicleta asignada		
2	Entrega en caja los comprobantes de consumo de combustible para su reposición		
3	Comunica a su superior todas la novedades presentadas en sus labores		
4	Realiza TAREAS encomendadas por Gerencia		

Fuente: Investigación  
Realizado por: Edith Naranjo

• Competencias (Comportamientos) 40%

## **7. Metodología para Evaluación del Desempeño de Colaboradores utilizando la Metodología por Competencias.**

• Habilidades y destrezas 20%

La Evaluación del Desempeño de los colaboradores se realizará en base a los requisitos levantados en el perfil siendo éstos: efectividad en las TAREAS, competencias, conocimientos y habilidades y destrezas, se determinará la ponderación para cada uno de ellos cuya sumatoria deberá dar el 100% y definirá el nivel de desempeño de cada uno de los trabajadores de la compañía.

De dicha evaluación se podrá extraer las brechas de capacitación y formación que permitirán enfocar los cursos, seminarios o capacitaciones que fortalecerán el desempeño de los trabajadores. Se enfocarán así:

**Conocimientos:** Cursos de capacitación y entrenamiento en el puesto

**Habilidades y destrezas:** Cursos de adiestramiento y talleres de entrenamiento

**Competencias:** Planes de desarrollo enfocados a educación en TAREAS que fomenten el mejoramiento en los comportamientos

La ponderación para cada uno de los factores será la siguiente:

- Efectividad en la TAREAS 20%

- Competencias (Comportamientos) 40%
- Conocimientos (propios del puesto) 20%
- Habilidades y Destrezas 20%

UN PRODUCTOR		COLABORADOR	
1	2	3	4
5	6	7	8
9	10	11	12

Califique según la siguiente escala:

A continuación se detalla un ejemplo práctico de la evaluación al desempeño del colaborador

UN PRODUCTOR		COLABORADOR	
1	2	3	4
5	6	7	8
9	10	11	12
SUMATORIA TOTAL		NIVEL ALCANZADO	
12		12	

UN PRODUCTOR		COLABORADOR	
1	2	3	4
5	6	7	8
9	10	11	12
SUMATORIA TOTAL		NIVEL ALCANZADO	
8		10	

Califique según la siguiente escala:

UN PRODUCTOR		COLABORADOR	
1	2	3	4
5	6	7	8
9	10	11	12
SUMATORIA TOTAL		NIVEL ALCANZADO	
12		12	

## EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO DEL COLABORADOR

Fecha Evaluación		01-oct-10	
Evaluado	N.N.	Área	PRODUCCIÓN
Puesto	JEFE DE PRODUCCIÓN	Evaluador	N.N.
Fecha Ingreso	01-ene-00	Puesto	GERENTE

Califique según la siguiente escala

POCO EFECTIVO		MEDIANAMENTE EFECTIVO				EFECTIVO				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
<b>EFFECTIVIDAD EN LAS TAREAS PRINCIPALES</b>										
<b>Tareas Principales</b>									<b>Calif.</b>	
Administra y dirige el personal bajo su responsabilidad									7	
Administra recursos y activos fijos de la línea de producción									7	
Planifica el mantenimiento preventivo y correctivo de la maquinaria.									8	
Asegura el cumplimiento de la planificación de la producción en la planta.									8	
Coordina y participa en mejoras y desarrollo de productos									7	
Responsable de los proyectos de optimización de su área										
<b>SUMATORIA TOTAL</b>			<b>37</b>				<b>NIVEL ALCANZADO</b>			<b>12</b>
<b>NIVEL DE CONOCIMIENTOS</b>										
<b>Conocimiento</b>		<b>Calif.</b>	<b>Conocimiento</b>		<b>Calif.</b>					
Administración de la Producción		8	Indicadores de Producción		8					
Administración de personal		7	Office		8					
Procesos de Producción		9	Mantenimiento Industrial		9					
<b>SUMATORIA TOTAL</b>			<b>49</b>				<b>NIVEL ALCANZADO</b>			<b>16</b>
<b>NIVEL DE HABILIDADES Y DESTREZAS</b>										
<b>Habilidad y Destreza</b>		<b>Calif.</b>	<b>Habilidad y Destreza</b>		<b>Calif.</b>					
Observación		8	Concentración		9					
Reparar y dar mantenimiento a equipos		9								
<b>SUMATORIA TOTAL</b>			<b>26</b>				<b>NIVEL ALCANZADO</b>			<b>17</b>

Califique según la siguiente escala

DESFAVORABLE				MEJORABLE			FAVORABLE			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
<b>NIVEL DE COMPORTAMIENTOS</b>										
<b>Comportamiento</b>									<b>Calif.</b>	
Se interesa por realizar bien o correctamente el trabajo. Manifiesta su voluntad de hacerlo mejor fijándose sus propios estándares y comprobando frente a ellos el logro de sus resultados.									8	
Actúa la persona de acuerdo con la autoridad, las políticas, procedimientos, necesidades y los objetivos de la organización. Respeta y acepta las normas, políticas y procedimientos de la Institución. Cumple con los compromisos y obligaciones									8	
Determina la persona la dificultad, tiempos y cronograma de trabajo para proyectos y mide la consecución de los mismos									7	
Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente. Cuando el cliente plantea un problema se responsabiliza personalmente para resolverlo con rapidez y sin presentar excusas									8	
Establece relaciones causa - efecto (A causa B), o identifica los pros y contras de las decisiones. Marca prioridades en las tareas según su orden de importancia.									8	
Establece la persona estándares de comportamiento y demanda a los demás que los cumplan									7	
Dirige la persona a un grupo de gente de forma que trabajen juntos eficientemente									7	
<b>SUMATORIA TOTAL</b>									<b>53</b>	
<b>NIVEL ALCANZADO</b>									<b>30</b>	
<b>NIVEL DE DESEMPEÑO ALCANZADO</b>									<b>75</b>	

El presente ejercicio se llevó a cabo a través de un taller en el que intervinieron la Gerencia General como evaluador, el Supervisor de Producción como evaluado.

Si el colaborador tiene menos o más tareas que la del presente ejercicio se aplica la misma fórmula.

La metodología que se utilizó fue la de taller de retroalimentación en el cual se comenta las fortalezas y puntos a mejorar calificando cada uno de los criterios que componen la Evaluación al Desempeño del Colaborador.

Aquí se evaluará el nivel de conocimiento propio del puesto.

Los resultados se obtuvieron aplicando una regla de tres para cada uno de las ponderaciones a los factores, siendo de la siguiente forma:

$(\text{Sumatoria total} * 20\%) / \text{Total Máximo de Nivel de Conocimientos}$

- **Efectividad en la Tareas Principales** **20%**

Es decir si el colaborador tiene 6 conocimientos que exige la posición el Total Máximo de Nivel de conocimientos es 60 puntos.

Aquí se evaluará cuan efectivo es el colaborador en cada una de las tareas principales asignadas para su posición, para lo cual se utilizara la siguiente regla de tres: la producción alcanzó 49 puntos, a continuación se aplica la fórmula indicada:

$(\text{Sumatoria total} * 20\%) / \text{Total Máximo de Efectividad de Tareas}$

$(49 * 20\%) / 60 = 16\% \text{ de efectividad}$

Es decir si el colaborador tiene 6 tareas principales que exige la posición el Total Máximo de Nivel de efectividad de tareas es 60 puntos.

Aquí se evaluará el nivel de habilidades y destrezas de la persona. El jefe de producción alcanzó 37 puntos, a continuación se aplica la fórmula indicada:

$$(37*20\%) / 60 = 12\% \text{ de efectividad}$$

Si el colaborador tiene menos o más tareas que la del presente ejercicio se aplica la misma fórmula.

• **Nivel de Conocimientos** **20%**

El jefe de producción alcanzó 25 puntos, a continuación se aplica la fórmula indicada:

Aquí se evaluará el nivel de conocimiento propio del puesto.

$$(25*20\%) / 30 = 17\% \text{ de efectividad}$$

$$(\text{Sumatoria total} * 20\%) / \text{Total Máximo de Nivel de Conocimientos}$$

• **Nivel de Comportamientos** **40%**

Es decir si el colaborador tiene 6 conocimientos que exige la posición el Total Máximo de Nivel de conocimientos es 60 puntos.

Aquí se evaluará el nivel de comportamientos/competencias definidas para cada posición.

El jefe de producción alcanzó 49 puntos, a continuación se aplica la fórmula indicada:

Es decir si el colaborador tiene 7 comportamientos que exige la posición el Total Máximo de Nivel de comportamientos es 70 puntos.

$$(49*20\%) / 60 = 16\% \text{ de efectividad}$$

El jefe de producción alcanzó 53 puntos, a continuación se aplica la fórmula

• **Nivel de Habilidades y Destrezas** **20%**

Aquí se evaluará el nivel de habilidades y destrezas definidas para cada posición.

$(\text{Sumatoria total} * 20\%) / \text{Total M\u00e1ximo de Nivel de Habilidades}$

Es decir si el colaborador tiene 3 habilidades y destrezas que exige la posici\u00f3n el Total M\u00e1ximo de Nivel de Habilidades y Destrezas es 30 puntos.

El jefe de producci\u00f3n alcanz\u00f3 26 puntos, a continuaci\u00f3n se aplica la formula indicada:

$$(26 * 20\%) / 30 = 17\% \text{ de efectividad}$$

**• Nivel de Comportamientos 40%**

Aqu\u00ed se evaluar\u00e1 el nivel de comportamientos/ competencias definidas para cada posici\u00f3n.

Es decir si el colaborador tiene 7 comportamientos que exige la posici\u00f3n el Total M\u00e1ximo de Nivel de comportamientos es 70 puntos.

El jefe de producci\u00f3n alcanz\u00f3 53 puntos, a continuaci\u00f3n se aplica la formula indicada:

$$(53 * 40\%) / 70 = 30\% \text{ de efectividad}$$

### EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO DEL COLABORADOR

Fecha Evaluación	01-oct-10		
Evaluado	N.N.	Área	GERENCIA
Puesto	ASISTENTE DE GERENCIA	Evaluador	N.N.
Fecha Ingreso	01-ene-00	Puesto	GERENTE

Califique según la siguiente escala

POCO EFECTIVO			MEDIANAMENTE EFECTIVO				EFECTIVO			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
<b>EFFECTIVIDAD EN LAS TAREAS PRINCIPALES</b>										
<b>Tareas Principales</b>									<b>Califa</b>	
Asiste en TAREAS ejecutivas y trámites varios a la Gerencia										
Efectúa trámites con las compañías de seguros y los intermediarios										
Coordina la movilización del Gerente										
Tramita y verifica transferencias bancarias										
Elabora y tramita la correspondencia inherente al cargo										
SUMATORIA TOTAL					NIVEL ALCANZADO					
<b>NIVEL DE CONOCIMIENTOS</b>										
<b>Conocimiento</b>			<b>Calif.</b>	<b>Conocimiento</b>			<b>Calif.</b>			
Técnicas de Archivo				Contabilidad General						
Empresas y/o funcionarios externos				Secretariado						
Administración				Técnicas de Redacción						
SUMATORIA TOTAL					NIVEL ALCANZADO					
<b>NIVEL DE HABILIDADES Y DESTREZAS</b>										
<b>Habilidad y Destreza</b>			<b>Calif.</b>	<b>Habilidad y Destreza</b>			<b>Calif.</b>			
Operación de Computador				Concentración						
SUMATORIA TOTAL					NIVEL ALCANZADO					

Califique según la siguiente escala

DESFAVORABLE				MEJORABLE			FAVORABLE		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>NIVEL DE COMPORTAMIENTOS</b>									
<b>Comportamiento</b>									<b>Calif.</b>
Se interesa por realizar bien o correctamente el trabajo. Manifiesta su voluntad de hacerlo mejor fijándose sus propios estándares y comprobando frente a ellos el logro de sus resultados.									
Se anticipa la persona a las necesidades y oportunidades futuras y actúa rápida y decididamente en una crisis problema o situación imprevista u oportunidad en el momento en que se presenta.									
Es cuidadoso en su trabajo, repasando y comprobando la exactitud de la información o el trabajo, para asegurarse que no existen errores									
Actúa la persona de acuerdo con la autoridad, las políticas, procedimientos, necesidades y los objetivos de la organización. Respeta y acepta las normas, políticas y procedimientos de la Institución. Cumple con los compromisos y obligaciones									
Personalmente hace preguntas directas a las personas que están presentes o que se supone conocen la situación. Utiliza la información que esté a mano o consulta las fuentes de información disponibles									
Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente. Cuando el cliente plantea un problema se responsabiliza personalmente para resolverlo con rapidez y sin presentar excusas									
					SUMATORIA TOTAL				
					NIVEL ALCANZADO				
<b>NIVEL DE DESEMPEÑO ALCANZADO</b>									

### EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO DEL COLABORADOR

Fecha Evaluación	01-oct-10		
Evaluado	N.N.	Área	GERENCIA
Puesto	VENDEDOR	Evaluador	N.N.
Fecha Ingreso	01-ene-00	Puesto	GERENTE

Califique según la siguiente escala

POCO EFECTIVO		MEDIANAMENTE EFECTIVO					EFECTIVO				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
<b>EFFECTIVIDAD EN LAS TAREAS PRINCIPALES</b>											
<b>Tareas Principales</b>									<b>Calif.</b>		
Visita a clientes en base a ruterros, asesora y realiza la venta de productos de la compañía											
Realiza gestión de cobranza.											
Realiza la introducción de nuevos modelos.											
Realiza TAREAS relacionadas como: merchandising, auditorias de puntos de venta, precios, promociones, publicidad, rotación de inventarios, prospección de nuevos productos											
Recepta, registra y canaliza las quejas, reclamos y devoluciones del cliente											
Entrega a los clientes documentos varios (notas de crédito, débito, listas de precio, políticas de venta) y comunica cambios de datos de clientes.											
Elabora reportes de ventas diarias para entregarlas a la Gerencia											
<b>SUMATORIA TOTAL</b>					<b>NIVEL ALCANZADO</b>						
<b>NIVEL DE CONOCIMIENTOS</b>											
<b>Conocimiento</b>					<b>Calif.</b>	<b>Conocimiento</b>					<b>Calif.</b>
Mercadeo						Políticas de Ventas					
Entorno del negocio						Elaboración de Ruterros					
Técnicas de Ventas						Auditoria de Ventas					
<b>SUMATORIA TOTAL</b>						<b>NIVEL ALCANZADO</b>					
<b>NIVEL DE HABILIDADES Y DESTREZAS</b>											
<b>Habilidad y Destreza</b>					<b>Calif.</b>	<b>Habilidad y Destreza</b>					<b>Calif.</b>
Observación						Concentración					
<b>SUMATORIA TOTAL</b>						<b>NIVEL ALCANZADO</b>					

Califique según la siguiente escala

DESFAVORABLE				MEJORABLE			FAVORABLE			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
<b>NIVEL DE COMPORTAMIENTOS</b>										
<b>Comportamiento</b>									<b>Calif.</b>	
Se interesa por realizar bien o correctamente el trabajo. Manifiesta su voluntad de hacerlo mejor fijándose sus propios estándares y comprobando frente a ellos el logro de sus resultados.										
Utiliza la persona estrategias o tácticas de influencia para convencer a otros aplicando directamente la persuasión.										
Actúa la persona de acuerdo con la autoridad, las políticas, procedimientos, necesidades y los objetivos de la organización. Respeta y acepta las normas, políticas y procedimientos de la Institución. Cumple con los compromisos y obligaciones										
Personalmente hace preguntas directas a las personas que están presentes o que se supone conocen la situación. Utiliza la información que esté a mano o consulta las fuentes de información disponibles										
Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente. Cuando el cliente plantea un problema se responsabiliza personalmente para resolverlo con rapidez y sin presentar excusas										



## EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO DEL COLABORADOR

Fecha Evaluación		01-oct-10	
Evaluado	N.N.	Área	PRODUCCIÓN
Puesto	JEFE DE PRODUCCIÓN	Evaluador	N.N.
Fecha Ingreso	01-ene-00	Puesto	GERENTE

Califique según la siguiente escala

POCO EFECTIVO			MEDIANAMENTE EFECTIVO				EFECTIVO			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
<b>EFFECTIVIDAD EN LAS TAREAS PRINCIPALES</b>										
<b>Tareas Principales</b>									<b>Calif.</b>	
Administra y dirige el personal bajo su responsabilidad										
Administra recursos y activos fijos de la línea de producción										
Planifica el mantenimiento preventivo y correctivo de la maquinaria.										
Asegura el cumplimiento de la planificación de la producción en la planta.										
Coordina y participa en mejoras y desarrollo de productos										
Responsable de los proyectos de optimización de su área										
<b>SUMATORIA TOTAL</b>					<b>NIVEL ALCANZADO</b>					
<b>NIVEL DE CONOCIMIENTOS</b>										
<b>Conocimiento</b>			<b>Calif.</b>	<b>Conocimiento</b>			<b>Calif.</b>			
Administración de la Producción				Indicadores de Producción						
Administración de personal				Office						
Procesos de Producción				Mantenimiento Industrial						
<b>SUMATORIA TOTAL</b>					<b>NIVEL ALCANZADO</b>					
<b>NIVEL DE HABILIDADES Y DESTREZAS</b>										
<b>Habilidad y Destreza</b>			<b>Calif.</b>	<b>Habilidad y Destreza</b>			<b>Calif.</b>			
Observación				Concentración						
Reparar y dar mantenimiento a equipos										
<b>SUMATORIA TOTAL</b>					<b>NIVEL ALCANZADO</b>					

Califique según la siguiente escala

DESFAVORABLE				MEJORABLE			FAVORABLE		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>NIVEL DE COMPORTAMIENTOS</b>									
<b>Comportamiento</b>									<b>Calif.</b>
Se interesa por realizar bien o correctamente el trabajo. Manifiesta su voluntad de hacerlo mejor fijándose sus propios estándares y comprobando frente a ellos el logro de sus resultados.									
Actúa la persona de acuerdo con la autoridad, las políticas, procedimientos, necesidades y los objetivos de la organización. Respeta y acepta las normas, políticas y procedimientos de la Institución. Cumple con los compromisos y obligaciones									
Determina la persona la dificultad, tiempos y cronograma de trabajo para proyectos y mide la consecución de los mismos									
Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente. Cuando el cliente plantea un problema se responsabiliza personalmente para resolverlo con rapidez y sin presentar excusas									
Establece relaciones causa - efecto (A causa B), o identifica los pros y contras de las decisiones. Marca prioridades en las tareas según su orden de importancia.									
Establece la persona estándares de comportamiento y demanda a los demás que los cumplan									
Dirige la persona a un grupo de gente de forma que trabajen juntos eficientemente									
					<b>SUMATORIA TOTAL</b>				
					<b>NIVEL ALCANZADO</b>				
<b>NIVEL DE DESEMPEÑO ALCANZADO</b>									

## EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO DEL COLABORADOR

Fecha Evaluación	01-oct-10		
Evaluado	N.N.	Área	PRODUCCIÓN
Puesto	TÉCNICO DE MANTENIMIENTO	Evaluador	N.N.
Fecha Ingreso	01-ene-00	Puesto	JEFE DE PRODUCCIÓN

Califique según la siguiente escala

POCO EFECTIVO			MEDIANAMENTE EFECTIVO				EFECTIVO			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
<b>EFFECTIVIDAD EN LAS TAREAS PRINCIPALES</b>										
<b>Tareas Principales</b>									<b>Calif.</b>	
Realiza trabajos de mantenimiento correctivo en la maquinaria, equipo, herramientas e infraestructura de la planta										
Realiza trabajos de mantenimiento preventivo y predictivo en la maquinaria y equipo de la planta										
Ejecuta las TAREAS de desembarque, montaje, arranque e instalaciones de maquinaria adquirida										
Genera avisos y ordenes de mantenimiento para solicitar la adquisición de materiales y repuestos a la Jefatura de Producción										
<b>SUMATORIA TOTAL</b>					<b>NIVEL ALCANZADO</b>					
<b>NIVEL DE CONOCIMIENTOS</b>										
<b>Conocimiento</b>			<b>Calif.</b>	<b>Conocimiento</b>			<b>Calif.</b>			
Mecánica				Hidráulica						
Hidráulica				Instrumentación						
Electricidad				Electrónica						
<b>SUMATORIA TOTAL</b>					<b>NIVEL ALCANZADO</b>					
<b>NIVEL DE HABILIDADES Y DESTREZAS</b>										
<b>Habilidad y Destreza</b>			<b>Calif.</b>	<b>Habilidad y Destreza</b>			<b>Calif.</b>			
Observación				Concentración						
Reparar y dar mantenimiento a equipos										
<b>SUMATORIA TOTAL</b>					<b>NIVEL ALCANZADO</b>					

Califique según la siguiente escala

DESFAVORABLE				MEJORABLE			FAVORABLE		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>NIVEL DE COMPORTAMIENTOS</b>									
<b>Comportamiento</b>									<b>Calif.</b>
Se interesa por realizar bien o correctamente el trabajo. Manifiesta su voluntad de hacerlo mejor fijándose sus propios estándares y comprobando frente a ellos el logro de sus resultados.									
Actúa la persona de acuerdo con la autoridad, las políticas, procedimientos, necesidades y los objetivos de la organización. Respeta y acepta las normas, políticas y procedimientos de la Institución. Cumple con los compromisos y obligaciones									
Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente. Cuando el cliente plantea un problema se responsabiliza personalmente para resolverlo con rapidez y sin presentar excusas									
Establece relaciones causa - efecto (A causa B), o identifica los pros y contras de las decisiones. Marca prioridades en las tareas según su orden de importancia									
Analiza las situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta adecuadamente los conceptos o principios complejos aprendidos									
Participa de buen agrado en el grupo, apoyando las decisiones del mismo y realiza la parte del trabajo que le corresponde.									
					<b>SUMATORIA TOTAL</b>				
					<b>NIVEL ALCANZADO</b>				
<b>NIVEL DE DESEMPEÑO ALCANZADO</b>									

### EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO DEL COLABORADOR

<b>Fecha Evaluación</b>	01-oct-10			
<b>Evaluado</b>	N.N.		<b>Área</b>	PRODUCCIÓN
<b>Puesto</b>	ASISTENTE DE PRODUCCIÓN		<b>Evaluador</b>	N.N.
<b>Fecha Ingreso</b>	01-ene-00		<b>Puesto</b>	JEFE DE PRODUCCIÓN

Califique según la siguiente escala

POCO EFECTIVO										MEDIANAMENTE EFECTIVO					EFECTIVO	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10							
<b>EFFECTIVIDAD EN LAS TAREAS PRINCIPALES</b>																
<b>Tareas Principales</b>										<b>Calif.</b>						
Organiza las TAREAS del turno de trabajo																
Controla las producciones de los diferentes equipos de la sección (leche, queso y yogurt)																
Administra el personal a su cargo.																
Elabora ordenes de trabajo, solicitudes de materia prima y verifica los despachos de materiales hacia logística																
Propone acciones preventivas o correctivas sobre procesos, calidad, materiales, seguridad y salud																
SUMATORIA TOTAL						NIVEL ALCANZADO										
<b>NIVEL DE CONOCIMIENTOS</b>																
<b>Conocimiento</b>				<b>Calif.</b>		<b>Conocimiento</b>				<b>Calif.</b>						
Administración de la Producción						Office										
Procesos de Producción						Mantenimiento Industrial										
Indicadores de Producción																
SUMATORIA TOTAL						NIVEL ALCANZADO										
<b>NIVEL DE HABILIDADES Y DESTREZAS</b>																
<b>Habilidad y Destreza</b>				<b>Calif.</b>		<b>Habilidad y Destreza</b>				<b>Calif.</b>						
Observación						Concentración										
Reparar y dar mantenimiento a equipos																
SUMATORIA TOTAL						NIVEL ALCANZADO										

Califique según la siguiente escala

DESFAVORABLE				MEJORABLE				FAVORABLE					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				
<b>NIVEL DE COMPORTAMIENTOS</b>													
<b>Comportamiento</b>										<b>Calif.</b>			
Se interesa por realizar bien o correctamente el trabajo. Manifiesta su voluntad de hacerlo mejor fijándose sus propios estándares y comprobando frente a ellos el logro de sus resultados.													
Dependiendo de cada situación, es flexible al aplicar los procedimientos, adaptándolos para alcanzar los objetivos globales de su unidad o de la Institución													
Actúa la persona de acuerdo con la autoridad, las políticas, procedimientos, necesidades y los objetivos de la organización. Respeta y acepta las normas, políticas y procedimientos de la Institución. Cumple con los compromisos y obligaciones													
Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente. Cuando el cliente plantea un problema se responsabiliza personalmente para resolverlo con rapidez y sin presentar excusas													
Establece relaciones causa - efecto (A causa B), o identifica los pros y contras de las decisiones. Marca prioridades en las tareas según su orden de importancia.													
Participa de buen agrado en el grupo, apoyando las decisiones del mismo y realiza la parte del trabajo que le corresponde.													
						SUMATORIA TOTAL							
						NIVEL ALCANZADO							
<b>NIVEL DE DESEMPEÑO ALCANZADO</b>													

EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO DEL COLABORADOR

**EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO DEL COLABORADOR**

<b>Fecha Evaluación</b>		01-oct-10	
<b>Evaluado</b>	N.N.	<b>Área</b>	PRODUCCIÓN
<b>Puesto</b>	ASISTENTE DE CONTROL DE CALIDAD	<b>Evaluador</b>	N.N.
<b>Fecha Ingreso</b>	01-ene-00	<b>Puesto</b>	JEFE DE PRODUCCIÓN

Califique según la siguiente escala

POCO EFECTIVO			MEDIANAMENTE EFECTIVO				EFECTIVO		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

EFECTIVIDAD EN LAS TAREAS PRINCIPALES			
Tareas Principales			Calif.
Verifica que el producto cumpla con las especificaciones de calidad establecidas			
Identifica, determina, separa y registra el producto defectuoso en las diferentes instancias del proceso productivo			
Retroalimenta y da seguimiento de los problemas detectados.			
Realiza pruebas y ensayos para medir la calidad de la materia prima y el producto terminado			
SUMATORIA TOTAL		NIVEL ALCANZADO	
NIVEL DE CONOCIMIENTOS			
Conocimiento	Calif.	Conocimiento	Calif.
Química Inorgánica		Metodología de pruebas y ensayos	
Estadística Básica		Office	
Criterios de aceptación y rechazo			
SUMATORIA TOTAL		NIVEL ALCANZADO	
NIVEL DE HABILIDADES Y DESTREZAS			
Habilidad y Destreza	Calif.	Habilidad y Destreza	Calif.
Observación		Concentración	
SUMATORIA TOTAL		NIVEL ALCANZADO	

Califique según la siguiente escala

DESAVORABLE				MEJORABLE			FAVORABLE		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

NIVEL DE COMPORTAMIENTOS			
Comportamiento			Calif.
Se interesa por realizar bien o correctamente el trabajo. Manifiesta su voluntad de hacerlo mejor fijándose sus propios estándares y comprobando frente a ellos el logro de sus resultados.			
Es cuidadoso en su trabajo, repasando y comprobando la exactitud de la información o el trabajo, para asegurarse que no existen errores			
Actúa la persona de acuerdo con la autoridad, las políticas, procedimientos, necesidades y los objetivos de la organización. Respeta y acepta las normas, políticas y procedimientos de la Institución. Cumple con los compromisos y obligaciones			
Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente. Cuando el cliente plantea un problema se responsabiliza personalmente para resolverlo con rapidez y sin presentar excusas			
Establece relaciones causa - efecto (A causa B), o identifica los pros y contras de las decisiones. Marca prioridades en las tareas según su orden de importancia.			
Participa de buen agrado en el grupo, apoyando las decisiones del mismo y realiza la parte del trabajo que le corresponde.			
SUMATORIA TOTAL			
NIVEL ALCANZADO			
NIVEL DE DESEMPEÑO ALCANZADO			

## EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO DEL COLABORADOR

<b>Fecha Evaluación</b>		01-oct-10	
<b>Evaluado</b>	N.N.	<b>Área</b>	PRODUCCIÓN
<b>Puesto</b>	OBREROS DE PRODUCCIÓN	<b>Evaluador</b>	N.N.
<b>Fecha Ingreso</b>	01-ene-00	<b>Puesto</b>	JEFE DE PRODUCCIÓN

Califique según la siguiente escala

POCO EFECTIVO			MEDIANAMENTE EFECTIVO				EFECTIVO		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>EFFECTIVIDAD EN LAS TAREAS PRINCIPALES</b>									
<b>Tareas Principales</b>									<b>Calif.</b>
Controla y verifica el normal funcionamiento de la máquina y los parámetros de la misma									
Responsable de la limpieza de la máquina									
Responsable del seteo de la máquina de acuerdo a los parámetros de producción definidos en los instructivos de trabajo en función al producto que se va a elaborar									
Elabora el producto de acuerdo a la producción asignada cumpliendo con las instrucciones de trabajo y normas de calidad									
<b>SUMATORIA TOTAL</b>					<b>NIVEL ALCANZADO</b>				
<b>NIVEL DE CONOCIMIENTOS</b>									
<b>Conocimiento</b>					<b>Calif.</b>	<b>Conocimiento</b>			<b>Calif.</b>
Características técnicas del producto / proceso						Riesgos y condiciones seguras de trabajo			
Características de materia prima						Procesos Productivos			
Criterios de aceptación y rechazo									
<b>SUMATORIA TOTAL</b>					<b>NIVEL ALCANZADO</b>				
<b>NIVEL DE HABILIDADES Y DESTREZAS</b>									
<b>Habilidad y Destreza</b>					<b>Calif.</b>	<b>Habilidad y Destreza</b>			<b>Calif.</b>
Operación de maquinaria y equipos						Concentración			
Reparar y dar mantenimiento a equipos						Destreza física y corporal			
Rapidez y precisión						Comprensión de instrucciones			
<b>SUMATORIA TOTAL</b>					<b>NIVEL ALCANZADO</b>				

Califique según la siguiente escala

DESFAVORABLE				MEJORABLE			FAVORABLE		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>NIVEL DE COMPORTAMIENTOS</b>									
<b>Comportamiento</b>									<b>Calif.</b>
Se interesa por realizar bien o correctamente el trabajo. Manifiesta su voluntad de hacerlo mejor fijándose sus propios estándares y comprobando frente a ellos el logro de sus resultados.									
Actúa la persona de acuerdo con la autoridad, las políticas, procedimientos, necesidades y los objetivos de la organización. Respeta y acepta las normas, políticas y procedimientos de la Institución. Cumple con los compromisos y obligaciones									
Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente. Cuando el cliente plantea un problema se responsabiliza personalmente para resolverlo con rapidez y sin presentar excusas									
Participa de buen agrado en el grupo, apoyando las decisiones del mismo y realiza la parte del trabajo que le corresponde.									
					<b>SUMATORIA TOTAL</b>				
					<b>NIVEL ALCANZADO</b>				
<b>NIVEL DE DESEMPEÑO ALCANZADO</b>									

## EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO DEL COLABORADOR

<b>Fecha Evaluación</b>		01-oct-10	
<b>Evaluado</b>	N.N.	<b>Área</b>	LOGÍSTICA
<b>Puesto</b>	BODEGUERO	<b>Evaluador</b>	N.N.
<b>Fecha Ingreso</b>	01-ene-00	<b>Puesto</b>	GERENTE

Califique según la siguiente escala

POCO EFECTIVO			MEDIANAMENTE EFECTIVO				EFECTIVO		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>EFFECTIVIDAD EN LAS TAREAS PRINCIPALES</b>									
<b>Tareas Principales</b>									<b>Calif.</b>
Recibe, registra y ubica adecuadamente los materiales y materias primas									
Responsable del inventario de las existencias de los materiales y materias primas de la bodega									
Elabora los despachos de producto de acuerdo a las ordenes de pedido									
Recepta devoluciones y las registra									
Abastece de materiales y materias primas para el proceso productivo									
<b>SUMATORIA TOTAL</b>					<b>NIVEL ALCANZADO</b>				
<b>NIVEL DE CONOCIMIENTOS</b>									
<b>Conocimiento</b>					<b>Calif.</b>	<b>Conocimiento</b>			<b>Calif.</b>
Administración de bodega						Inventarios			
Características de materia prima						Office			
Criterios de aceptación y rechazo									
<b>SUMATORIA TOTAL</b>					<b>NIVEL ALCANZADO</b>				
<b>NIVEL DE HABILIDADES Y DESTREZAS</b>									
<b>Habilidad y Destreza</b>					<b>Calif.</b>	<b>Habilidad y Destreza</b>			<b>Calif.</b>
Destreza Numérica						Observación			
Concentración									
<b>SUMATORIA TOTAL</b>					<b>NIVEL ALCANZADO</b>				

Califique según la siguiente escala

DESFAVORABLE				MEJORABLE			FAVORABLE		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>NIVEL DE COMPORTAMIENTOS</b>									
<b>Comportamiento</b>									<b>Calif.</b>
Se interesa por realizar bien o correctamente el trabajo. Manifiesta su voluntad de hacerlo mejor fijándose sus propios estándares y comprobando frente a ellos el logro de sus resultados.									
Actúa la persona de acuerdo con la autoridad, las políticas, procedimientos, necesidades y los objetivos de la organización. Respeta y acepta las normas, políticas y procedimientos de la Institución. Cumple con los compromisos y obligaciones									
Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente. Cuando el cliente plantea un problema se responsabiliza personalmente para resolverlo con rapidez y sin presentar excusas									
Actúa rectamente aunque esto le suponga complicaciones profesionales, personales o emocionales a él o a otras personas con quienes le podría vincular o no lazos afectivos									
					<b>SUMATORIA TOTAL</b>				
					<b>NIVEL ALCANZADO</b>				
<b>NIVEL DE DESEMPEÑO ALCANZADO</b>									

## EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO DEL COLABORADOR

Fecha Evaluación		01-oct-10	
Evaluated	N.N.	Área	LOGÍSTICA
Puesto	DESPACHADOR	Evaluador	N.N.
Fecha Ingreso	01-ene-00	Puesto	BODEGUERO

Califique según la siguiente escala

POCO EFECTIVO			MEDIANAMENTE EFECTIVO				EFECTIVO			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
<b>EFFECTIVIDAD EN LAS TAREAS PRINCIPALES</b>										
<b>Tareas Principales</b>									<b>Calif.</b>	
Embarca producto en el vehículo de acuerdo a las ordenes de despacho										
Revisa el estado de los vehículos, coordina el mantenimiento preventivo y comunica novedades										
Transporta y distribuye pedidos a los clientes en los vehículos asignados										
Recibe las devoluciones de los clientes										
<b>SUMATORIA TOTAL</b>					<b>NIVEL ALCANZADO</b>					
<b>NIVEL DE CONOCIMIENTOS</b>										
<b>Conocimiento</b>			<b>Calif.</b>	<b>Conocimiento</b>			<b>Calif.</b>			
Mecánica automotriz				Procedimiento de embarque y desembarque						
Ley de tránsito				Clientes						
<b>SUMATORIA TOTAL</b>					<b>NIVEL ALCANZADO</b>					
<b>NIVEL DE HABILIDADES Y DESTREZAS</b>										
<b>Habilidad y Destreza</b>			<b>Calif.</b>	<b>Habilidad y Destreza</b>			<b>Calif.</b>			
Destreza Numérica				Concentración						
Operación de vehículos				Reparar y dar mantenimiento a equipos						
<b>SUMATORIA TOTAL</b>					<b>NIVEL ALCANZADO</b>					

Califique según la siguiente escala

DESAVORABLE				MEJORABLE			FAVORABLE		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>NIVEL DE COMPORTAMIENTOS</b>									
<b>Comportamiento</b>									<b>Calif.</b>
Se interesa por realizar bien o correctamente el trabajo. Manifiesta su voluntad de hacerlo mejor fijándose sus propios estándares y comprobando frente a ellos el logro de sus resultados.									
Actúa la persona de acuerdo con la autoridad, las políticas, procedimientos, necesidades y los objetivos de la organización. Respeta y acepta las normas, políticas y procedimientos de la Institución. Cumple con los compromisos y obligaciones									
Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente. Cuando el cliente plantea un problema se responsabiliza personalmente para resolverlo con rapidez y sin presentar excusas									
Participa de buen agrado en el grupo, apoyando las decisiones del mismo y realiza la parte del trabajo que le corresponde.									
Se interesa por realizar bien o correctamente el trabajo. Manifiesta su voluntad de hacerlo mejor fijándose sus propios estándares y comprobando frente a ellos el logro de sus resultados.									
<b>SUMATORIA TOTAL</b>					<b>NIVEL ALCANZADO</b>				
<b>NIVEL DE DESEMPEÑO ALCANZADO</b>									

### EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO DEL COLABORADOR

Fecha Evaluación	01-oct-10		
Evaluado	N.N.	Área	LOGISTICA
Puesto	OBRERO DE BODEGA	Evaluador	N.N.
Fecha Ingreso	01-ene-00	Puesto	BODEGUERO

Califique según la siguiente escala

POCO EFECTIVO			MEDIANAMENTE EFECTIVO				EFECTIVO		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

EFECTIVIDAD EN LAS TAREAS PRINCIPALES			
Tareas Principales			Calif.
Recibe y revisa la materia prima para ubicarla en el lugar respectivo			
Recolecta muestras de materia prima para análisis de calidad			
Traslada las jabas de producto terminado para embarcarlo al despacho			
SUMATORIA TOTAL		NIVEL ALCANZADO	
NIVEL DE CONOCIMIENTOS			
Conocimiento	Calif.	Conocimiento	Calif.
Procedimiento de embarque y desembarque		Características de Materia Prima	
Características de Producto		Clientes	
SUMATORIA TOTAL		NIVEL ALCANZADO	
NIVEL DE HABILIDADES Y DESTREZAS			
Habilidad y Destreza	Calif.	Habilidad y Destreza	Calif.
Concentración		Rapidez y precisión	
Destreza Física y Corporal		Reparar y dar mantenimiento a equipos	
SUMATORIA TOTAL		NIVEL ALCANZADO	

Califique según la siguiente escala

DESAVORABLE				MEJORABLE			FAVORABLE		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

NIVEL DE COMPORTAMIENTOS			
Comportamiento			Calif.
Se interesa por realizar bien o correctamente el trabajo. Manifiesta su voluntad de hacerlo mejor fijándose sus propios estándares y comprobando frente a ellos el logro de sus resultados.			
Actúa la persona de acuerdo con la autoridad, las políticas, procedimientos, necesidades y los objetivos de la organización. Respeta y acepta las normas, políticas y procedimientos de la Institución. Cumple con los compromisos y obligaciones			
Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente. Cuando el cliente plantea un problema se responsabiliza personalmente para resolverlo con rapidez y sin presentar excusas			
Participa de buen agrado en el grupo, apoyando las decisiones del mismo y realiza la parte del trabajo que le corresponde.			
SUMATORIA TOTAL			
NIVEL ALCANZADO			
NIVEL DE DESEMPEÑO ALCANZADO			

### EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO DEL COLABORADOR

<b>Fecha Evaluación</b>		01-oct-10	
<b>Evaluado</b>	N.N.	<b>Área</b>	ADMINISTRACIÓN
<b>Puesto</b>	CONTADOR GENERAL	<b>Evaluador</b>	N.N.
<b>Fecha Ingreso</b>	01-ene-00	<b>Puesto</b>	GERENTE

Califique según la siguiente escala

POCO EFECTIVO			MEDIANAMENTE EFECTIVO				EFECTIVO			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
<b>EFFECTIVIDAD EN LAS TAREAS PRINCIPALES</b>										
<b>Tareas Principales</b>									<b>Calif.</b>	
Responsable de la correcta elaboración de la información contable										
Genera Balances y controla los Estados de Cuentas										
Responsable ante el SRI de la generación de documentos tributarios y Balances de Resultados Fiscales										
Genera los pagos a proveedores y empleados										
<b>SUMATORIA TOTAL</b>					<b>NIVEL ALCANZADO</b>					
<b>NIVEL DE CONOCIMIENTOS</b>										
<b>Conocimiento</b>			<b>Calif.</b>	<b>Conocimiento</b>			<b>Calif.</b>			
Contabilidad				Ley de Régimen Tributario Interno						
Auditoría				NIF'S						
<b>SUMATORIA TOTAL</b>					<b>NIVEL ALCANZADO</b>					
<b>NIVEL DE HABILIDADES Y DESTREZAS</b>										
<b>Habilidad y Destreza</b>			<b>Calif.</b>	<b>Habilidad y Destreza</b>			<b>Calif.</b>			
Concentración				Destreza Numérica						
<b>SUMATORIA TOTAL</b>					<b>NIVEL ALCANZADO</b>					

Califique según la siguiente escala

DESFAVORABLE				MEJORABLE			FAVORABLE		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>NIVEL DE COMPORTAMIENTOS</b>									
<b>Comportamiento</b>									<b>Calif.</b>
Se interesa por realizar bien o correctamente el trabajo. Manifiesta su voluntad de hacerlo mejor fijándose sus propios estándares y comprobando frente a ellos el logro de sus resultados.									
Actúa la persona de acuerdo con la autoridad, las políticas, procedimientos, necesidades y los objetivos de la organización. Respeta y acepta las normas, políticas y procedimientos de la Institución. Cumple con los compromisos y obligaciones									
Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente. Cuando el cliente plantea un problema se responsabiliza personalmente para resolverlo con rapidez y sin presentar excusas									
Analiza las situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta adecuadamente los conceptos o principios complejos aprendidos									
Es cuidadoso en su trabajo, repasando y comprobando la exactitud de la información o el trabajo, para asegurarse que no existen errores									
Actúa rectamente aunque esto le suponga complicaciones profesionales, personales o emocionales a él o a otras personas con quienes le podría vincular o no lazos afectivos									
<b>SUMATORIA TOTAL</b>					<b>NIVEL ALCANZADO</b>				
<b>NIVEL DE DESEMPEÑO ALCANZADO</b>									

## EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO DEL COLABORADOR

Fecha Evaluación	01-oct-10		
Evaluado	N.N.	Área	ADMINISTRACIÓN
Puesto	AUXILIAR DE CONTABILIDAD	Evaluador	N.N.
Fecha Ingreso	01-ene-00	Puesto	CONTADOR

Califique según la siguiente escala

POCO EFECTIVO			MEDIANAMENTE EFECTIVO				EFECTIVO			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
<b>EFFECTIVIDAD EN LAS TAREAS PRINCIPALES</b>										
<b>Tareas Principales</b>									<b>Calif.</b>	
Elabora cheques, retenciones y registra adquisiciones de la compañía										
Elabora facturas, notas de venta, liquidaciones de la compañía										
Elabora y presenta anexos de IVA y retención a la fuente, así como trámites relacionados con el SRI										
Genera información contable (balances, mayores, libros de caja bancos, etc.)										
<b>SUMATORIA TOTAL</b>					<b>NIVEL ALCANZADO</b>					
<b>NIVEL DE CONOCIMIENTOS</b>										
<b>Conocimiento</b>			<b>Calif.</b>	<b>Conocimiento</b>			<b>Calif.</b>			
Contabilidad				Ley de Régimen Tributario Interno						
Auditoría				NIF'S						
<b>SUMATORIA TOTAL</b>					<b>NIVEL ALCANZADO</b>					
<b>NIVEL DE HABILIDADES Y DESTREZAS</b>										
<b>Habilidad y Destreza</b>			<b>Calif.</b>	<b>Habilidad y Destreza</b>			<b>Calif.</b>			
Concentración				Destreza Numérica						
<b>SUMATORIA TOTAL</b>					<b>NIVEL ALCANZADO</b>					

Califique según la siguiente escala

DESFAVORABLE				MEJORABLE			FAVORABLE		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>NIVEL DE COMPORTAMIENTOS</b>									
<b>Comportamiento</b>									<b>Calif.</b>
Se interesa por realizar bien o correctamente el trabajo. Manifiesta su voluntad de hacerlo mejor fijándose sus propios estándares y comprobando frente a ellos el logro de sus resultados.									
Actúa la persona de acuerdo con la autoridad, las políticas, procedimientos, necesidades y los objetivos de la organización. Respeta y acepta las normas, políticas y procedimientos de la Institución. Cumple con los compromisos y obligaciones									
Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente. Cuando el cliente plantea un problema se responsabiliza personalmente para resolverlo con rapidez y sin presentar excusas									
Analiza las situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta adecuadamente los conceptos o principios complejos aprendidos									
Es cuidadoso en su trabajo, repasando y comprobando la exactitud de la información o el trabajo, para asegurarse que no existen errores									
					<b>SUMATORIA TOTAL</b>				
					<b>NIVEL ALCANZADO</b>				
<b>NIVEL DE DESEMPEÑO ALCANZADO</b>									

## EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO DEL COLABORADOR

<b>Fecha Evaluación</b>		01-oct-10	
<b>Evaluado</b>	N.N.	<b>Área</b>	ADMINISTRACIÓN
<b>Puesto</b>	FACTURADORA	<b>Evaluador</b>	N.N.
<b>Fecha Ingreso</b>	01-ene-00	<b>Puesto</b>	CONTADOR

Califique según la siguiente escala

POCO EFECTIVO			MEDIANAMENTE EFECTIVO				EFECTIVO		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

EFECTIVIDAD EN LAS TAREAS PRINCIPALES			
Tareas Principales			Calif.
Revisa e ingresa liquidaciones de gastos de la compañía			
Elabora facturas, comprobantes de retención para el despacho a los clientes			
Ingresa facturas para la generación de asientos contables			
Recepta a los vendedores el dinero procedente de cobros a clientes			
<b>SUMATORIA TOTAL</b>		<b>NIVEL ALCANZADO</b>	
NIVEL DE CONOCIMIENTOS			
Conocimiento	Calif.	Conocimiento	Calif.
Contabilidad		Ley de Régimen Tributario Interno	
Administración de archivo			
<b>SUMATORIA TOTAL</b>		<b>NIVEL ALCANZADO</b>	
NIVEL DE HABILIDADES Y DESTREZAS			
Habilidad y Destreza	Calif.	Habilidad y Destreza	Calif.
Concentración		Destreza Numérica	
<b>SUMATORIA TOTAL</b>		<b>NIVEL ALCANZADO</b>	

Califique según la siguiente escala

DESFAVORABLE				MEJORABLE			FAVORABLE		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

NIVEL DE COMPORTAMIENTOS			
Comportamiento			Calif.
Se interesa por realizar bien o correctamente el trabajo. Manifiesta su voluntad de hacerlo mejor fijándose sus propios estándares y comprobando frente a ellos el logro de sus resultados.			
Actúa la persona de acuerdo con la autoridad, las políticas, procedimientos, necesidades y los objetivos de la organización. Respeta y acepta las normas, políticas y procedimientos de la Institución. Cumple con los compromisos y obligaciones			
Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente. Cuando el cliente plantea un problema se responsabiliza personalmente para resolverlo con rapidez y sin presentar excusas			
Es cuidadoso en su trabajo, repasando y comprobando la exactitud de la información o el trabajo, para asegurarse que no existen errores			
<b>SUMATORIA TOTAL</b>			
<b>NIVEL ALCANZADO</b>			
NIVEL DE DESEMPEÑO ALCANZADO			

## EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO DEL COLABORADOR

<b>Fecha Evaluación</b>		01-oct-10	
<b>Evaluado</b>	N.N.	<b>Area</b>	ADMINISTRACIÓN
<b>Puesto</b>	MENSAJERO	<b>Evaluador</b>	N.N.
<b>Fecha Ingreso</b>	01-ene-00	<b>Puesto</b>	CONTADOR

Califique según la siguiente escala

POCO EFECTIVO			MEDIANAMENTE EFECTIVO				EFECTIVO		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

EFECTIVIDAD EN LAS TAREAS PRINCIPALES			
Tareas Principales			Calif.
Realiza trámites bancarios (depósitos, cobros de cheques)			
Realiza el pago de los servicios básicos de la compañía en las instituciones pertinentes			
Transporta la correspondencia pertinente a trámites de la compañía			
<b>SUMATORIA TOTAL</b>		<b>NIVEL ALCANZADO</b>	
NIVEL DE CONOCIMIENTOS			
Conocimiento	Calif.	Conocimiento	Calif.
Empresas / Entidades externas		Ley de Tránsito	
Manejo de correspondencia			
<b>SUMATORIA TOTAL</b>		<b>NIVEL ALCANZADO</b>	
NIVEL DE HABILIDADES Y DESTREZAS			
Habilidad y Destreza	Calif.	Habilidad y Destreza	Calif.
Rapidez y Precisión		Operación de vehículos	
<b>SUMATORIA TOTAL</b>		<b>NIVEL ALCANZADO</b>	

Califique según la siguiente escala

DESFAVORABLE				MEJORABLE			FAVORABLE		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

NIVEL DE COMPORTAMIENTOS			
Comportamiento			Calif.
Se interesa por realizar bien o correctamente el trabajo. Manifiesta su voluntad de hacerlo mejor fijándose sus propios estándares y comprobando frente a ellos el logro de sus resultados.			
Actúa la persona de acuerdo con la autoridad, las políticas, procedimientos, necesidades y los objetivos de la organización. Respeta y acepta las normas, políticas y procedimientos de la Institución. Cumple con los compromisos y obligaciones			
Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente. Cuando el cliente plantea un problema se responsabiliza personalmente para resolverlo con rapidez y sin presentar excusas			
Personalmente hace preguntas directas a las personas que están presentes o que se supone conocen la situación. Utiliza la información que esté a mano o consulta las fuentes de información disponibles			
Participa de buen agrado en el grupo, apoyando las decisiones del mismo y realiza la parte del trabajo que le corresponde.			
<b>SUMATORIA TOTAL</b>			
<b>NIVEL ALCANZADO</b>			
NIVEL DE DESEMPEÑO ALCANZADO			

## 6.8. Administración de la propuesta

La presente propuesta va a ser aplicada al personal de la empresa Marco's de la Ciudad de Pillaro, la misma la manejará y administrará el nivel gerencial de la organización.

## 6.9. Plan de monitoreo y evaluación de la propuesta

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
¿Quiénes solicitan evaluar?	La gerencia de la empresa
¿Por qué evaluar?	Para controlar la efectividad de la propuesta
¿Para qué evaluar?	Para elevar y controlar el desempeño de los trabajadores.
¿Qué evaluar?	El desempeño laboral de los trabajadores
¿Quién evalúa?	La gerencia de la empresa evalúa a las líneas de supervisión, las líneas de supervisión evalúan a los trabajadores.
¿Cuándo evaluar?	En períodos determinados de la propuesta
¿Cómo evaluar?	A través de mediciones de conocimiento del colaborador, habilidades, destrezas, y competencias del colaborador.
¿Con qué evaluar?	Herramientas administrativas

## Bibliografía

- López, A. (1998): *Evaluación y desarrollo de las competencias directivas*. Disponible en <http://www.simpelli.cl/docs/competencias.htm>
- Thonson y Byham, (1982): *Las competencias laborales*.
- Agudelo Mejía, S.(1993):*Certificación ocupacional. Manual didáctico*, CINTERFOR, Montevideo.
  - Beltran Mauricio(1999) *Indicadores de Gestion..* Ed. J.R. Editora Ltda.
  - Bunk, G.P. (1994): “*La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales de la RFA*”. Revista Europea de Formación Profesional, 1, (8-14).
  - Cabezas, E. (2006): “*Distintos Sistemas Formativos en la Gestión por competencia laboral*”, <http://www.linfati.cl/gde/2006/06/13/distintos-sistemas-formativos-en-la-gestion-por-competencia-laboral/UTH>, (consultado: diciembre 2006)
  - Cardona, P. y Chinchilla, M. (1998): “*Evaluación y desarrollo de las Competencias Directivas.*” Revista Harvard Deusto. No. 89, pág. 10.
  - Fernández, A. M. (2006): “*Pensemos en las Competencias*”, disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales7/rrhh/competencias-competentes-y-competitividad.htm> (consultado: enero 2007).
  - Leyy-Leboyer, C. (1997): *Gestión de las competencias*. Barcelona: Gestión 2000. Disponible en <http://www.virtualeduca.org/virtualeduca/virtual/actas2002/actas02/257.pdf>.
  - McClelland,D (1973): *La medición de las competencias*. Disponible en [http://psicoconsult.com/articulos/LA MEDICIÓNDELASCOMPETENCIAS.pdf](http://psicoconsult.com/articulos/LA%20MEDICIÓNDELASCOMPETENCIAS.pdf)
  - Menguzzato, M. & Renau, J. J. (1995). *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management*. Editorial Ariel. Barcelona.
  - Mertens, L., 1996. “*De la calificación a la competencia*”, en revista Competencia laboral, Vol.6, no.22 y no.23, pp.6-13 y pp.12-18 respectivamente. México.

- Pérez López, A (1998): *Evaluación y desarrollo de las competencias directivas*. Disponible en <http://www.sispubli.cl/docs/competencias.htm>
- Thornton y Byham, (1982): *Las competencias laborales*: [www.scielo.org.co/pdf/eg/v21n96/v21n96a02.pdf](http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v21n96/v21n96a02.pdf)

*DICCIONARIO DE COMPETENCIAS  
PARA LA EMPRESA LÁCTEOS MARCO'S*

Índice Diccionario de Competencias	pág.
<b>1. COMPETENCIAS DE GESTION PERSONAL</b>	<b>153</b>
1.1 Flexibilidad	153
1.2 Autoconfianza	154
1.3 Integridad – Coherencia	155
1.4 Compromiso con la Organización	156
1.5 Autocontrol	157
<b>2. COMPETENCIAS COGNITIVAS</b>	<b>158</b>
2.1 Pensamiento Analítico	158
2.2 Posicionamiento Conceptual	160
2.3 Búsqueda de Información	160
<b>3. COMPETENCIAS DE LOGRO</b>	<b>161</b>
3.1 Orientación a resultados/Logro	161

**ANEXOS** pág.

3.2 Iniciativa/Proactividad 162

**Anexo I** 3.3 Orden y Calidad en el Trabajo 163

3.4 Planificación 164

**DICCIONARIO DE COMPETENCIAS**

**4. COMPETENCIAS DE INFLUENCIA** 163

**PARA LA EMPRESA LÁCTEOS MARCO'S**

**Índice Diccionario de Competencias** pág.

4.2 Empresa 163

**1. COMPETENCIAS DE GESTION PERSONAL** 153

4.4 Impacto e influencia 153

4.5 Coordinación de Relaciones 153

1.1 Flexibilidad 153

1.2 Autoconfianza 154

**5. COMPETENCIAS DE GESTION DE EQUIPOS**

1.3 Integridad – Coherencia 155

1.4 Compromiso con la Organización 156

5.1 Desarrollo de Personas 157

1.5 Autocontrol 157

5.2 Dirección de Personas 171

5.3 Liderazgo 172

**2. COMPETENCIAS CONGNITIVAS** 158

5.4 Trabajo en equipo 173

2.1 Pensamiento Analítico 158

2.2 Pensamiento Conceptual 159

2.3 Búsqueda de Información 160

**3. COMPETENCIAS DE LOGRO** 161

3.1 Orientación a resultados/Logro 161

<b>1. COMPETENCIAS DE GESTIÓN PERSONAL</b>	<b>pág.</b>
3.2 Iniciativa/Proactividad	162
3.3 Orden y Calidad en el Trabajo	163
3.4 Planificación	164
<b>4. COMPETENCIAS DE INFLUENCIA</b>	<b>165</b>

4.1 Orientación de servicio al cliente	165
4.2 Empatía	166

4.3 Comprensión de la Organización	167
4.4 Impacto e Influencia	168
4.5 Construcción de Relaciones	169
<b>5. COMPETENCIAS DE GESTIÓN DE EQUIPOS</b>	
5.1 Desarrollo de personas	170
5.2 Dirección de Personas	171
5.3 Liderazgo	172
5.4 Trabajo en equipo	173

## 1. COMPETENCIAS DE GESTIÓN PERSONAL

### 1.1.- FLEXIBILIDAD

Es la capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el contexto. Se asocia a la habilidad de adaptarse y trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. O bien modificar el propio enfoque para adaptarse a distintos escenarios, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada, o bien cambiar o aceptar sin problema los cambios en la propia Organización o en las responsabilidades del puesto.

**Pregunta clave:** ¿Puede la persona cambiar su enfoque o dejar una tarea cuando las circunstancias así lo requieren?

COMPORTAMIENTOS EVIDENCIADOS  NIVELES	1	Acepta la necesidad de ser flexibles	Comprende el punto de vista de los demás. Está dispuesto a cambiar sus propias ideas ante una nueva información o evidencia contraria.
	2	Aplica las normas con flexibilidad	Dependiendo de cada situación, es flexible al aplicar los procedimientos, adaptándolos para alcanzar los objetivos globales de su unidad o de la Institución.
	3	Adapta su comportamiento a la situación	Evidencia comportamientos o maneras de abordar situaciones diferentes a las que habitualmente realiza, representando esto un cambio significativo en su manera habitual de abordar las situaciones o personas, cuando lo amerita.
	4	Adapta su estrategia a la Institución	Por la naturaleza de sus funciones adecúa su plan, objetivo o proyecto a la situación. Realiza cambios pequeños o temporales en su Unidad o en la Institución para adaptarse a las necesidades de una situación específica

COMPORTAMIENTOS EVIDENCIADOS  NIVELES	3	Expresa confianza en sus capacidades	Demuestra que es un modelo y actúa como mentor. Demuestra optimismo y alto nivel de confianza sobre su propia. Valora favorablemente sus capacidades al compararlos con otros basados en hechos.
	4	Busca retos o desafíos	Busca retos y toma nuevas responsabilidades que se requieren desafíos. Expone su desarrollo ante personas en una posición superior a él/ella, demostrando su actitud de forma clara y con seguridad en situaciones que implican mayor riesgo.

## 1.2- AUTOCONFIANZA

Es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para realizar un trabajo o resolver un problema. Esto incluye abordar nuevos y creciente retos con una actitud de confianza en sus propias posibilidades, decisiones o puntos de vista.

**Positivo:** actúa con iniciativa y se enfrenta con firmeza en asuntos importantes

**Negativo:** cuando actúa con arrogancia, provocando en la gente el alejamiento. No codificar si se supone un juicio equivocado en las decisiones tomadas.

Pregunta clave:

**¿Aborda la persona situaciones arriesgadas o retadoras y se encuentra segura de sí misma?**

COMPORTAMIENTOS EVIDENCIADOS		NIVELES	
COMPORTAMIENTOS EVIDENCIADOS	1	Se muestra segura de sí misma	Una vez que ha recibido los lineamientos de trabajo, lo hace sin requerir supervisión. Muestra confianza en sí misma, muestra seguridad ante los demás.
	2	Actúa con independencia	Toma decisiones o actúa dentro de su ámbito de responsabilidad sin necesidad de consultar a sus superiores.
	3	Expresa confianza en sus capacidades	En sus acciones, decisiones o expresiones demuestra que es un experto y además podría manifestarlo. Denota experiencia y alto conocimiento sobre un tema. Valora favorablemente sus capacidades en comparación con otros basado en hechos.
	4	Busca retos o desafíos	Disfruta de retos y busca nuevas responsabilidades que le impliquen desafíos. Expresa su desacuerdo ante personas en una posición superior o Clientes, presentando su postura de forma clara y con seguridad en situaciones que impliquen asumir riesgo.

### 1.3.- INTEGRIDAD – COHERENCIA ORGANIZACION

Es ser honesto y ético en todo el ámbito profesional. Incluye el comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y el estar dispuesto a actuar rectamente incluso bajo presiones internas y externas.

ser fiel con su misión, visión y estrategia. Prever y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Confrontar la posición en materia de las acciones acordadas. Cumplir con las compromisos ante personas o como profesional.

Debe evidenciarse coherencia entre lo que la persona piensa, dice y hace.

**Pregunta clave:** *¿Actúa la persona rectamente aún en situaciones adversas?*

autor... sentimientos... necesidades y los objetivos de la organización?

<b>COMPORTAMIENTOS EVIDENCIADOS</b>  <b>NIVELES</b>  <b>NIVELES</b>	1	<b>Es abierta y honesta en situaciones de trabajo</b>	Reconoce y expresa sus equivocaciones o sentimientos propios (temor, duda, etc.) y dice lo que piensa aunque no sea necesario o sea más sencillos callarse y lo hace en forma apropiada y directa hacia las personas y en los momentos adecuados.
	2	<b>Actúa rectamente</b>	Trata confidencial y privadamente la información relacionada con la Institución o con los clientes, tratando dicha información únicamente con las personas que deben poseer la misma. Da a todos un trato equitativo. Es honesta, franca y transparente en las relaciones profesionales con clientes, supervisor, colegas, proveedores, etc.
	3	<b>Actúa rectamente aunque no sea fácil</b>	Actúa rectamente aunque esto le suponga complicaciones profesionales, personales o emocionales a él o a otras personas con quienes le podría vincular o no lazos afectivos. Dice la verdad en forma apropiada, dando y recibiendo respeto, aunque esto pueda molestar o afectar a otras personas.
	4	<b>Actúa íntegramente</b>	Se asegura de señalar tanto las ventajas como los inconvenientes de un trato o negociación en situaciones que representan un riesgo inminente para la otra persona en caso de desconocerlo. Insta a otros en posiciones superiores a que actúen de forma íntegra. Podría haber recibido ofertas poco éticas y mencionar haberlas rechazado.

#### 1.4.- COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN

Es sentir como propios los objetivos de la organización. Es la capacidad y voluntad de orientar los propios intereses y comportamiento hacia las necesidades, prioridades y objetivos de la Institución comprometiéndose por completo con su misión, visión y estrategia. Prever y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con los compromisos tanto personales como profesionales.

**Pregunta clave: ¿Actúa la persona de acuerdo con la autoridad, las políticas, procedimientos, necesidades y los objetivos de la organización?**

COMPORTAMIENTOS EVIDENCIADOS		NIVELES	
COMPORTAMIENTOS EVIDENCIADOS	1	<b>Trabaja por adaptarse a la Institución</b>	Respeto y acepta las normas, políticas y procedimientos de la Institución. Cumple con los compromisos y obligaciones.
	2	<b>Es leal con la Institución</b>	Muestra disponibilidad para ayudar a sus compañeros. Respeto y acepta lo que para la Institución considera importante. Se preocupa acerca de la imagen de la Institución y afectivamente está ligado a ella. Realiza esfuerzos adicionales voluntariamente para cumplir con lo que se espera de él.
	3	<b>Apoya a la Institución</b>	Se siente comprometido y actúa en favor de la misión y de los objetivos institucionales por ello toma decisiones y ajusta sus prioridades a las necesidades de la organización. Coopero con los demás en el logro de los objetivos organizativos. Realiza tareas que van más allá de sus funciones o de lo requerido por la Institución.
	4	<b>Hace concesiones profesionales o personales en favor de la Institución</b>	Por su compromiso personal con la Institución apoya las decisiones que benefician a toda la entidad aunque vayan en contra de su Unidad a corto plazo o que puedan resultar impopulares. O bien pone las necesidades de la organización por delante de las suyas aunque esto le signifique dejar de lado situaciones extremadamente importantes (preferencias, prioridades, intereses familiares, etc.)

## 1.5.- AUTOCONTROL DE COGNITIVAS

### 1.1.- PENSAMIENTO ANALÍTICO

Es la capacidad de mantener las propias emociones bajo control y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad por parte de otros o cuando se trabaja en condiciones constantes de estrés.

Pregunta clave: *¿Controla la persona sus impulsos?*

COMPORTAMIENTOS EVIDENCIADOS  NIVELES	1	No se deja llevar por impulsos emocionales	Siente el impulso de actuar emocionalmente sin pensar y se resiste en hacerlo pero no llega a actuar positivamente o bien siente emociones fuertes (tales como ira, alta frustración o fuerte estrés) y consigue controlarlas. No hace más que dominar sus sentimientos (no actúa para mejorar las cosas). Puede abandonar el lugar o apartarse del desencadenante de las emociones para controlarlas.
	2	Responde manteniendo la calma	Aunque sienta emociones fuertes tales como enfado, frustración extrema o estrés elevado, las controla y continúa hablando, actuando o trabajando con calma. Ignora las acciones que pretender provocar su enfado y continúa su actividad o conversación.
	3	Controla el estrés sosteniendo con efectividad	Evita las manifestaciones de las emociones fuertes o el estrés sostenido; sigue funcionando bien o responde constructivamente a pesar del estrés. Puede utilizar técnicas o planificar TAREAS para controlar el estrés y las emociones.

## 2. COMPETENCIAS DE COGNITIVAS

### 2.1.- PENSAMIENTO ANALÍTICO

Es la habilidad para identificar vínculos entre situaciones, establecer relaciones causales y posibles consecuencias o modelos, e identificar los patrones clave de las situaciones complejas, incluso la capacidad de

Es la capacidad de entender una situación desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye el organizar las partes de un problema o situación de forma sistemática, el realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos, y el establecer prioridades de una forma racional. También incluye el entender las secuencias temporales y las relaciones causa-efecto de los hechos.

relaciones o modelos?

**Pregunta clave:** *¿Entiende la persona las relaciones causa-efecto?*

*¿Desglosa los problemas en partes?*

COMPORTAMIENTOS EVIDENCIADOS  NIVELES	1	<b>Separa en partes los problemas.</b>	Separa los problemas o situaciones en partes. Realiza una lista de asuntos a tratar.
	2	<b>Identifica relaciones básicas</b>	Establece relaciones causa - efecto (A causa B), o identifica los pros y contras de las decisiones. Marca prioridades en las tareas según su orden de importancia.
	3	<b>Identifica razones múltiples</b>	En una situación compleja es capaz de establecer vínculos causales múltiples y complicados, es decir reconoce varias posibles causas de un hecho, o varias consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos (A causa B causa C causa D). Analiza las relaciones complejas entre las distintas partes de un problema o situación y puede anticipar los obstáculos y planificar los siguientes pasos. Ubicar en nivel 2 si no está seguro de la complejidad del problema o situación
	4	<b>Identifica varias soluciones a problemas complejos y realiza planes</b>	Utiliza diversas técnicas para identificar e interpretar las relaciones multicausales de una situación compleja y utiliza diversas técnicas de análisis para identificar varias soluciones, además sopesa el valor de cada una de ellas.

## 2.2.- PENSAMIENTO CONCEPTUAL

Es la habilidad para identificar vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas y construir conceptos o modelos, o identificar los puntos clave de las situaciones complejas. Incluye la utilización de razonamiento creativo, inductivo o conceptual.

Las niveles 1, 2 y 3 deben haberse comprendido. Los niveles 3 y 4 indican la capacidad de reconocer y se puede encontrar la información variada sin un objetivo específico que pueda ser "¿" en el texto.

**Preguntas clave:** ¿Encuentra la persona pautas, relaciones o modelos?

¿Consigue hacer un todo de las distintas partes?

**Pregunta clave:** ¿Va la información de la persona y busca información?

¿Encuentra nuevas formas de ver las cosas?

COMPORTAMIENTOS EVIDENCIADOS		NIVELES	
1	Utiliza reglas básicas	Utiliza criterios básicos, el sentido común y las experiencias vividas para identificar problemas. Reconoce cuando una situación presente es idéntica a una situación pasada.	
2	Reconoce modelos o pautas	Identifica pautas, tendencias o lagunas en la información que maneja. Reconoce e identifica las similitudes entre una nueva situación y algo que ocurrió en el pasado.	
3	Utiliza conceptos complejos	Analiza las situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta adecuadamente los conceptos o principios complejos aprendidos, por ejemplo: el control de los procesos estadísticos, los análisis demográficos, el análisis de riesgos empresarial, etc. Esto evidencia un patrón de reconocimiento más sofisticado.	
4	Descubre nuevos conceptos	Para explicar situaciones o resolver problemas, descubre y desarrolla conceptos nuevos (no aprendidos en la formación o experiencia previa, nunca antes desarrollados) y que no resultan obvios para los demás.	

## 2.3.- BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN

### 3. COMPETENCIAS DE LOGRO

Es la inquietud y curiosidad constantes por saber más sobre las cosas, los hechos o las personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo requerido en el puesto. Puede implicar el "escarbar" o pedir una información concreta, el aclarar discrepancias haciendo una serie de preguntas, o el buscar información variada sin un objetivo concreto que pueda ser útil en el futuro.

Los niveles 1, 2 y 5 deben hacerse personalmente. Los niveles 3 y 4 además de hacerlo personalmente se puede encargar la recopilación de información para profundizar temas.

**Pregunta clave:** *¿Va la persona más allá de lo evidente y busca información activamente?*

COMPORTAMIENTOS EVIDENCIADOS  NIVELES	1	Pregunta	Personalmente hace preguntas directas a las personas que están presentes o que se supone conocen la situación. Utiliza la información que esté a mano o consulta las fuentes de información disponibles.	
		2	Indaga personalmente	Aborda personalmente el esclarecimiento de una situación o problema cuando normalmente no se haría. Encuentra a las personas más cercanas al problema aunque no estén presentes y les hace preguntas.
		3	Profundiza en el tema	Hace preguntas para ahondar en la raíz de una situación, problema u oportunidad, para ir más allá de lo evidente. Recurre a personas que no están personalmente involucradas en la situación o problema para conocer sus perspectivas, información básica, experiencias, etc. No se queda satisfecho con la primera respuesta, averigua por qué las cosas ocurrieron.
		4	Investiga	Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. Obtiene información mediante periódicos, revistas, bases de datos, estudios de mercado, financieros o de la competencia.

### 3.2.- INICIATIVA/PROACTIVIDAD

### 3. COMPETENCIAS DE LOGRO

Se refiere a: 1) Identificar un problema, objetivo o necesidad y 2) Buscar a otros acciones que dar solución al problema o necesidad y 3) Buscar a otros acciones que dar solución al problema o necesidad y 4) Buscar a otros acciones que dar solución al problema o necesidad.

#### 3.1.- ORIENTACIÓN A RESULTADOS/LOGRO

Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes, necesarias para superar a los competidores, satisfacer las necesidades del cliente, o mejorar la organización. Es la preocupación representada en acción por realizar bien el trabajo o sobrepasar un estándar, superar a otros (competitividad), metas personales que uno mismo se ha marcado o TAREAS que nadie ha realizado antes (innovación). Tendencia a lograr resultados fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.

**Preguntas clave: ¿Se esfuerza la persona por alcanzar o sobrepasar los objetivos?**

		¿Se fija objetivos para obtener un beneficio concreto?	
COMPORTAMIENTOS EVIDENCIADOS  NIVELES	1	Quiere hacer bien el trabajo.	Se interesa por realizar bien o correctamente el trabajo. Expresa frustración ante la ineficacia o la pérdida de tiempo y manifiesta su voluntad de hacerlo mejor.
	2	Fija sus propios estándares en el trabajo.	Se fija sus propios estándares y comprueba frente a ellos el logro de sus resultados. Emplea nuevos métodos o formas de conseguir los objetivos impuestos por la Institución. Salta dificultades y logra los objetivos o soluciona los problemas.
	3	Mejora el rendimiento, es proactivo.	Hace o propone cambios específicos en el sistema o en sus propios métodos de trabajo para conseguir mejoras notables y medibles en el rendimiento sin establecer una meta específica
	4	Se fija objetivos y metas retadoras y las alcanza.	Se fija metas u objetivos ambiciosos que demanda alto esfuerzo personal pues son muy difíciles de lograr y los alcanza. Demuestra la consecución exitosa de resultados en términos numéricos comparando su gestión actual con otras pasadas, propias o de otras personas.

### 3.2.- INICIATIVA/PROACTIVIDAD ABAJO

Se refiere a: 1) Identificar un problema, obstáculo u oportunidad y 2) llevar a cabo acciones para dar respuesta a ellos. Por tanto, puede verse la Iniciativa como la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo limitarse a pensar en lo que hay que hacer en el futuro. (No está incluida la elaboración de planes o presupuestos anuales).

Pregunta clave: *¿Preste la persona atención a los detalles y los organiza?*  
 Los niveles 1 y 2 son reactivos, los niveles 3, 4 y 5 son proactivos.

**Pregunta clave:** *¿Se anticipa la persona a las necesidades y oportunidades futuras y actúa en consecuencia?*

COMPORTAMIENTOS EVIDENCIADOS		1	2	3	4	5
NIVELES	1	<b>Es decisivo en situaciones imprevistas</b>	Actúa rápida y decididamente en una crisis problema o situación imprevista u oportunidad en el momento en que se presenta.			
	2	<b>Se anticipa a corto plazo:</b>	Se adelanta detectando oportunidades y/o problemas inminentes y actúa en consecuencia en un plazo menor o igual a 1 mes.			
	3	<b>Se anticipa a medio plazo</b>	Actúa proactivamente creando oportunidades y/o minimizando problemas potenciales que no son evidentes para otros, en un plazo entre 1 mes y un año.			
	4	<b>Se anticipa a largo plazo</b>	Se anticipa a las situaciones con más de un año de antelación, actuando para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás.			

### 3.3.- ORDEN Y CALIDAD EN EL TRABAJO

Se refleja en la preocupación continua para reducir la incertidumbre del medio que nos rodea. Se expresa en formas como el seguimiento y la revisión del trabajo y la información, y en la insistencia en la claridad de los roles y funciones asignadas, el asegurarse de que no existen errores en el trabajo o en la información.

**Pregunta clave:** *¿Presta la persona atención a los pequeños detalles y los organiza?*

*¿Es cuidadoso en su trabajo?*

COMPORTAMIENTOS EVIDENCIADOS  NIVELES	1	<b>Demanda claridad y se preocupa por el orden.</b>	Se esfuerza por conseguir claridad. Insiste en que sus funciones, metas, expectativas, datos e información, etc. estén claros y correctos. Mantiene el orden en su sitio de trabajo.
	2	<b>Comprueba su propio trabajo</b>	Repasa y comprueba la exactitud de la información o el trabajo, para asegurarse que no existen errores.
	3	<b>Realiza un seguimiento del trabajo de los demás</b>	Vigila la calidad del trabajo de los demás para asegurarse de que se siguen los procedimientos establecidos. Da seguimiento a las TAREAS propias y de los demás.
	4	<b>Realiza un seguimiento de datos o proyectos:</b>	Vigila el progreso de un proyecto respecto a sus fases y plazos. Realiza un seguimiento de la información, detecta y suple lagunas, errores y busca información para mantener el orden

### 3.4.- PLANIFICACIÓN INFLUENCIA

#### 4.1.- ORIENTACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE

Es la capacidad de determinar la dificultad y duración de tareas y proyectos, establecer objetivos y metas, dividir el trabajo en escalones de procesos, desarrollar cronogramas y asignar tareas a las personas para la consecución de los proyectos previstos. Se anticipa a los problemas y supera los obstáculos. Mide el desempeño en base a las metas y evalúa los resultados.

El cliente tiene que estar involucrado en el proceso de planificación. El cliente tiene que estar involucrado en el proceso de planificación. El cliente tiene que estar involucrado en el proceso de planificación. El cliente tiene que estar involucrado en el proceso de planificación.

Las metas 1, 2 y 3 son: **Preguntas clave:** ¿Determina la persona la dificultad, tiempos y cronograma de trabajo para proyectos y mide la consecución de los mismos? *¿Cómo y/o externo?*

COMPORTAMIENTOS EVIDENCIADOS		1	2	3
NIVELES	1	Planifica trabajo asignado.	Planifica el trabajo asignado prioridades y llegando a los objetivos que se le habían impuesto dentro de un período de tiempo de corto plazo	
	2	Asigna tareas fruto de una planificación	Luego de revisar la misión, visión y estrategia de la empresa, planifica el plan de acción para su área o departamento y asigna a sus colaboradores la responsabilidad de cumplir con las acciones o proyectos planificados en un tiempo determinado o a mediano plazo.	
	3	Establece objetivos organizacionales y metas para los departamentos dada una planificación global.	Con el propósito de alcanzar la misión, visión, estrategia y objetivos institucionales a largo plazo, planifica acciones, orienta y da pautas claras a cada uno de los departamentos y áreas de la organización, asigna tiempos de cumplimiento adecuados, mide los resultados frente a lo planificado en periodos determinados.	

#### 4. COMPETENCIAS DE INFLUENCIA

##### 4.1.- ORIENTACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE

Implica querer entender a los demás. Ponerse en el lugar del otro. Es la habilidad para escuchar, entender correctamente los comentarios, necesidades o expectativas de los demás aunque no se desee de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aún aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente -tanto del cliente final a quién van dirigidos los esfuerzos de la empresa, como de los clientes propios y de todos aquellos que participen de la relación cliente-proveedor. Es una actitud permanente de considerar las necesidades del cliente para incorporarlas en la planificación y ejecución de la actividad.

Los niveles 1, 2 y 3 con reactivos, el nivel 4 es proactivo.

**Pregunta clave:** *¿Actúa la persona en beneficio del cliente interno y/o externo?*

<b>COMPORTAMIENTOS EVIDENCIADOS</b>  <b>NIVELES</b>	1	<b>Lleva un seguimiento</b>	Responde a las preguntas, quejas o problemas que el cliente le plantea en ese momento. Mantiene una actitud de servicio frente al cliente.
	2	<b>Mantiene una comunicación fluida</b>	Mantiene una comunicación permanente con el cliente para conocer sus necesidades y su nivel de satisfacción. Ofrece al cliente información adicional que le pueda ser de utilidad o beneficio. Da servicio al cliente de forma cordial.
	3	<b>Se compromete personalmente</b>	Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente. Cuando el cliente plantea un problema se responsabiliza personalmente para resolverlo con rapidez y sin presentar excusas.

## 4.2.- EMPATÍA

Implica querer entender a los demás. Ponerse en el lugar del otro. Es la habilidad para escuchar, entender correctamente los pensamientos, sentimientos o preocupaciones de los demás aunque no se expresen verbalmente o se expresen parcialmente.

Esta competencia mide la creciente complejidad y profundidad que supone entender a los demás.

**Pregunta clave:** *¿Es consciente la persona de lo que los demás sienten y piensan aunque no lo digan?*

COMPORTAMIENTOS EVIDENCIADOS NIVELES	1	Entiende los sentimientos o su razón	Capta los sentimientos de una persona en un momento dado o su razón explícita, pero no ambas cosas.
	2	Entiende los sentimientos y a la vez su razón	Capta y entiende los sentimientos de los demás y su razón explícita.
	3	Entiende los porqués	Entiende el sentido o el por qué los demás actúan en ese momento de una determinada manera, aunque estos no lo expliquen o lo hagan de una forma incompleta o imprecisa.
	4	Comprende las razones de fondo	Entiende los problemas de fondo de los demás. Comprende las razones principales de los sentimientos, preocupaciones y comportamientos más arraigados de otras personas. Por su conocimiento profundo de la persona comprende en el plano personal además del profesional sus puntos fuertes y débiles.

#### 4.3.- COMPRENSIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la Institución o en otras organizaciones (clientes, proveedores, etc.). Ello implica una capacidad de identificar tanto a aquellas personas que toman las decisiones como a aquellas otras que pueden influir sobre las anteriores; asimismo, significa ser capaz de prever cómo los nuevos acontecimientos, tendencias o situaciones afectarán a las personas y grupos dentro de la organización. Conoce muy bien a su competencia y está al tanto de como las estrategias y tácticas funcionan en el mercado.

Pregunta clave: ¿Utiliza la persona estrategias o tácticas de influencia para convencer o obrar?

**Preguntas clave:** ¿Es la persona sensible a la realidad de las tramas informales y a la estructura formal de la organización?

<b>COMPORTAMIENTOS EVIDENCIADOS</b>  <b>NIVELES</b>	1	Comprende la estructura	Comprende y/o utiliza, para su gestión relacionada con el trabajo y la Institución, la estructura informal así como identifica a las personas clave, a las que influyen sobre las decisiones, etc.
	2	Comprende el clima y la cultura	Reconoce las limitaciones no explícitas que en la organización se presentan, es decir lo que se puede o no hacer según la posición de cada uno y el momento. Identifica y utiliza los comportamientos, el lenguaje, el estilo más adecuado, etc. para obtener una mejor respuesta.
	3	Entiende las relaciones de influencia dentro de la Institución.	Comprende o utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la organización ej. alianzas, discrepancias, etc. con un sentido claro de lo que es influir en la organización
	4	Comprende asuntos de fondo de Institución	Comprende y aborda las razones que motivan determinados comportamientos organizativos o los problemas de fondo, oportunidades o fuerzas de poder no obvias que afectan a la organización. Ejemplo: tendencias económicas, tendencias actuales de mercado, políticas gubernamentales, acontecimientos políticos que afectan a las oportunidades del mercado, etc.

#### 4.4.- IMPACTO E INFLUENCIA

Implica la intención de persuadir, convencer, influir o impresionar a los demás para que contribuyan a alcanzar los objetivos. Está basado en el deseo de causar un efecto específico en los demás, una impresión determinada o una actuación concreta cuando se persigue un objetivo.

En los niveles 1, 2 y 3 la persona no adapta sus argumentos pensando en los intereses de la persona en quien desea influir; en los niveles 4, 5, y 6 la persona utiliza la comprensión interpersonal y/o la comprensión organizacional para lograr influir

Pregunta clave: *¿Se esfuerza la persona por convencer y utilizar la persona estrategias o tácticas de influencia para convencer a otros?*

<p>COMPORTAMIENTOS EVIDENCIADOS</p> <p>NIVELES</p>	1	<p><b>Utiliza una única acción para persuadir</b></p>	<p>Utiliza directamente la persuasión en una discusión o presentación sin llegar a adaptar los argumentos al nivel o a los intereses de su interlocutor. (ej. hace referencia a razones, datos, sus motivaciones personales, usa ejemplos concretos, gráficos, demostraciones, etc.</p>
	2	<p><b>Utiliza acciones múltiples para persuadir</b></p>	<p>Elabora varios argumentos o puntos de vista para una presentación o discusión, aún sin tomar en consideración el nivel o los intereses de su interlocutor. Incluye la preparación cuidadosa de los datos para una presentación o la elaboración de varios argumentos en una presentación o discusión.</p>
	3	<p><b>Calcula el impacto de las palabras o acciones</b></p>	<p>Se anticipa y prepara para las reacciones de los demás. Adapta la presentación o discusión para atraer el interés de los demás. Piensa de antemano en el efecto que una acción o cualquier otro detalle producirá en la imagen que los demás tienen de él. Lleva a cabo acciones inusuales o singulares especialmente pensadas para producir un impacto determinado.</p>
	4	<p><b>Utiliza estrategias complejas de influencia</b></p>	<p>Desarrolla alianzas previas para apoyar ideas, maneja la información para crear determinados efectos, utiliza habilidades y técnicas complejas de conducción de grupos para guiar o dirigir a un grupo de personas a que apoyen sus objetivos o ideas. Permanentemente busca mejores estrategias de negociación para producir resultados efectivos, cuidando las relaciones.</p>

#### 4.5.- CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES PERSONALES

##### 4.5.1.- DESARROLLO DE RELACIONES

Consiste en actuar para establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas, cordiales, recíprocas y duraderas con personas, grupos de personas o redes de contacto que podrían ser cruciales para el logro de metas.

**Pregunta clave:** *¿Se esfuerza la persona por entablar y mantener relaciones personales?*

**Preguntas clave:** *¿Trabaja la persona para desarrollar las*

<b>COMPORTAMIENTOS EVIDENCIADOS</b>  <b>NIVELES</b>	1	<b>Mantiene contactos informales</b>	Mantiene contactos informales con los demás, además de los contactos requeridos por razones de trabajo. Incluye charlas amistosas sobre el trabajo, los hijos, deportes, noticias, etc.
	2	<b>Entabla frecuentemente relaciones informales:</b>	Entabla relaciones con un amplio círculo de amigos y conocidos. Puede establecer relaciones amistosas con asociados, clientes u otras personas en clubes, restaurantes, espectáculos, deportes, etc.
	3	<b>Fomenta contactos sociales útiles</b>	Toma la iniciativa para mejorar y fortalecer sus relaciones personales con colegas o clientes fuera del ámbito de la organización, con una finalidad profesional. Reconoce que un amigo le proporcionó información o un contacto y que le sirvió para alcanzar un objetivo de negocio.
	4	<b>Establece sólidas relaciones</b>	Establece sólidas relaciones con personas que le apoyan o le ayudan a alcanzar un objetivo de negocio.

## 5. COMPETENCIAS DE GESTIÓN DE EQUIPOS

### 5.1.- DESARROLLO DE PERSONAS

Implica un esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización. Se centra en el interés por desarrollar a los demás más no en el de proporcionar o "enviar a las personas a que hagan cursos".

Implica un esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización. Se centra en el interés por desarrollar a los demás más no en el de proporcionar o "enviar a las personas a que hagan cursos".

**Preguntas clave:** ¿Trabaja la persona para desarrollar las capacidades, destrezas y habilidades de los demás a largo plazo?

COMPORTAMIENTOS EVIDENCIADOS  COMPORTAMIENTOS EVIDENCIADOS  NIVELES	1	Confía en el potencial de los demás	Actúa bajo el concepto y convicción de que las personas quieren y pueden aprender para mejorar su rendimiento, por ello, se refiere positivamente acerca del desarrollo de las habilidades actuales y futuras o al potencial para aprender.
	2	Da instrucciones detalladas:	Con el propósito de desarrollar, dedica tiempo para explicar a los demás como realizar los trabajos de manera detallada, realiza demostraciones prácticas, ofrece sugerencias útiles, etc.
	3	Da explicaciones / ofrece ayuda para el aprendizaje	Da instrucciones o demostraciones, junto con las razones de fondo como estrategia de aprendizaje sólido. Ofrece a los colaboradores ayuda práctica o instrumentos que les faciliten el trabajo (ej. recursos adicionales, herramientas, información, consejo de expertos). Se asegura por varios medios de que los demás han comprendido e interiorizado sus explicaciones o instrucciones.
	4	Da "feed-back" para desarrollo integral.	Da "fee-dback" positivo o mixto como estrategia de desarrollo global de la persona. El fee-dback negativo lo da basándose en comportamientos concretos y sin desacreditar personalmente, expresa su confianza en que se mejorará en el futuro. Ofrece sugerencias específicas para mejorar y anima a los demás después de un contratiempo o revés. Hace que las personas lleguen a la solución de los problemas en lugar de darles simplemente la respuesta

## 5.2.- DIRECCIÓN DE PERSONAS

Implica utilizar apropiada y adecuadamente la autoridad personal o la que el puesto nos confiere, para decir a los demás lo que tienen que hacer y demandar su cumplimiento.

El estilo varía según lo requieran las circunstancias o las personas, desde firme y directivo hasta exigente.

NOTA.- El intentar razonar, persuadir o convencer a los demás para que hagan algo es impacto e influencia, no dirección de personas

**Pregunta clave:** ¿Establece la persona estándares de comportamiento y demanda a los demás que los cumplan?

COMPORTAMIENTOS EVIDENCIADOS  NIVELES	1	<b>Da instrucciones estableciendo límites</b>	Delega explícitamente tareas y TAREAS. Deja claro el ámbito de responsabilidad de sus colaboradores estableciendo límites para el cumplimiento y entrega del trabajo.
	2	<b>Exige alto rendimiento</b>	Establece estándares derivados de los objetivos institucionales y exige insistentemente un elevado nivel de rendimiento, calidad o resultados y realiza un seguimiento de los mismos
	3	<b>Presenta abiertamente los niveles alcanzados de rendimiento.</b>	Comparte con los demás en forma abierta los resultados que cada persona ha alcanzado frente a los objetivos que fueron establecidos.
	4	<b>Responsabiliza a las personas de su rendimiento:</b>	Compara periódicamente el rendimiento o los resultados individuales alcanzados frente a los objetivos o estándares asignados y establece consecuencias, hablando frontalmente con los demás para tratar los problemas de rendimiento.

### 5.3.- LIDERAZGO

Supone la intención de asumir el papel de líder de un grupo o equipo de trabajo. Es la capacidad para lograr mantener cohesión, cooperación y compromiso entre los miembros de un equipo con respecto a ideas, planes o cursos de acción con credibilidad y respeto.

El "equipo" debe considerarse en sentido amplio como cualquier grupo en el que la persona asume el papel de líder

El liderazgo suele estar, pero no lo está siempre, asociado a posiciones que tienen una autoridad formal.

**Pregunta clave:** *¿Dirige la persona a un grupo de gente de forma que trabajen juntos eficientemente?*

<b>COMPORTAMIENTOS EVIDENCIADOS</b>  <b>NIVELES</b>	1	<b>Lidera bien las reuniones</b>	Administra adecuadamente las reuniones de trabajo estableciendo los objetivos y puntos a tratar, es puntual, mantiene al grupo enfocado en la reunión, concreta resultados, etc.
	2	<b>Mantiene a las personas informadas</b>	En un papel de líder, mantiene informadas a las personas que pueden verse afectadas por una decisión, explicando las razones que han llevado a tomarla, aunque no sea necesario dar la información. Se asegura que el grupo dispone de toda la información necesaria.
	3	<b>Cuida del grupo</b>	Protege al grupo y defiende su reputación con argumentos sólidos cuando la situación amerita. Se asegura que las necesidades del grupo están cubiertas (obtiene los recursos, el personal o la información, que el grupo necesite) para que el equipo trabaje eficientemente, para mantener alta la motivación del grupo y para alcanzar buenos niveles de productividad.
	4	<b>Comunica una visión de futuro convincente</b>	Se asegura de que los demás participan de sus objetivos, misión, clima, políticas, etc. Actúa como modelo a seguir por los demás. Transmite ilusión y compromiso con el proyecto o la misión del grupo. Es un líder con credibilidad y posee un carisma genuino.

#### 5.4.- TRABAJO EN EQUIPO

Implica la actitud genuina de colaboración y cooperación para el logro de los objetivos de los demás o del grupo del cual forma parte, el trabajar juntos, como opuesto a hacerlo individual o competitivamente.

Debe valorarse el trabajo como miembro de un grupo y no como supervisor del mismo pues la naturaleza de esta competencia es para personas miembro de un equipo que comparten procesos, tareas u objetivos comunes en su mismo departamento o entre departamentos.

**Pregunta clave:** *¿Actúa la persona para facilitar el funcionamiento del grupo del cual es parte?*

<b>COMPORTAMIENTOS EVIDENCIADOS  NIVELES</b>	1	<b>Coopera</b>	Participa de buen agrado en el grupo, apoyando las decisiones del mismo. Realiza la parte del trabajo que le corresponde, mantiene a los demás miembros informados de lo que es importante o útil y al corriente de temas que les afecten ( procesos, acciones individuales o acontecimientos)
	2	<b>Expresa expectativas positivas del equipo:</b>	Demuestra respeto por el trabajo y cualidades de los demás miembros del equipo, por lo que habla positivamente de los demás miembros del grupo y mantiene una actitud abierta al aprendizaje pues valora sinceramente sus ideas, habilidades, aportaciones, etc.
	3	<b>Anima la cooperación entre distintas áreas o departamentos:</b>	Promueve y coopera habitualmente y de buen agrado la interacción profesional con personas de otros departamentos o áreas de la organización. Solicita opiniones e ideas de los demás a la hora de tomar decisiones específicas o hacer planes, dándoles importancia y acogiéndolas para mejorar en dichos planes y decisiones.
	4	<b>Desarrolla el espíritu de equipo animando y motivando a los demás:</b>	Es un impulsor del desarrollo de un ambiente de cooperación interdepartamental para lo cual actúa públicamente reconociendo el mérito de los miembros del equipo que están trabajando por un objetivo. Resuelve los conflictos o desavenencias que se puedan producir dentro del equipo. Defiende la identidad y buena reputación del grupo frente a terceros.