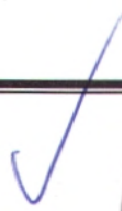


Amexos

658.4
F6341



39

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE
GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE
LA COMUNICACIÓN**

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

PROYECTO EMPRESARIAL

IMPLEMENTACIÓN DE PLANES DE CARRERA

EMPRESA: AGRIPAC S.A.

ATENCIÓN: DR. ANTONIO SANTOS

RESPONSABLE:

MILKA AUXILIADORA FLORES CEVALLOS

FECHA: 22 DE FEBRERO 2012

VOLUMEN 2.2

ÍNDICE GENERAL

1. **ÍNDICE DE LA PROPUESTA**

1. Antecedentes.....	2
2. Finalidad.....	2
3. Objetivos	2-3
4. Espacio geográfico	3
5. Grupo objetivo.....	3
6. Metodología.....	3
7. Fases.....	3-4
8. Productos a entregar	5
9. Duración.....	5
10. Beneficios.....	5
11. Plan de acción	6-7

2. **ÍNDICE DEL DESARROLLO**

1. Fase diagnóstica y establecimiento del tema.....	2-4
2. Elaboración de la propuesta.....	4-6
3. Presentación y aprobación de la propuesta.....	6
4. Ejecución.....	7-13
5. Conclusiones y recomendaciones.....	14

3. **ÍNDICE DEL INFORME**

1. PROPUESTA	2-7
1. Antecedentes.....	2
2. Finalidad.....	2
3. Objetivos	2-3
4. Espacio geográfico	3
5. Grupo objetivo.....	3
6. Metodología.....	3
7. Fases.....	3-4
8. Productos a entregar	4
9. Duración.....	5
10. Beneficios.....	5
11. Plan de acción.....	6-7
2. PRODUCTOS	8
1. Manual de funciones por competencias	
2. Instructivo para el uso del manual de planes de carrera	
3. Manual de planes de carrera	
4. Procedimiento de evaluación de desempeño por competencias	
5. Plan de capacitación por competencia para planes de carrera	
3. INFORME EJECUTIVO	9-16

4. ANEXOS

1. Bitácora
2. Listado de temas, árbol de problemas, árbol de objetivos, matriz del marco lógico, plan de acción del proyecto de clima laboral.
3. Propuesta del proyecto de clima laboral
4. Listado de temas, árbol de problemas, árbol de objetivos, matriz del marco lógico, plan de acción y diagrama de gantt del proyecto de implementación de planes de carrera.
5. Presentación de la propuesta
6. Cuestionario de la entrevista
7. Plan estratégico
8. Glosario de competencias
9. Formato de identificación de competencias
10. Cronograma de entrevista

PRODUCTOS

A continuación se anexan los productos resultantes del proyecto, que fueron entregados en la empresa Agripac

Agripoc

S.A.

INSTRUCTIVO PARA EL USO DEL
MANUAL DE PLANES DE CARRERA



ÍNDICE

I.	¿Qué es el plan de carrera?.....	3
II.	Pasos a seguir	3-5
III.	Comunicación	6
IV.	Recomendaciones	7

¿QUÉ ES EL PLAN DE CARRERA?

El plan de carrera en definición, *es un diseño de un esquema teórico sobre cuál sería la carrera dentro de un área determinada para una persona que ingrese en ella desde una posición inicial.*¹

Es un detalle de la carrera que puede hacer un empleado dentro de la empresa, sea en su misma área o en áreas a fines.

Existen requisitos que definen el paso de un nivel a otro, usualmente estos requisitos combinan tres aspectos: conocimientos, experiencia y competencias.

PASOS A SEGUIR

El implementar planes de carrera dentro de la empresa Agripac, implica una serie de pasos, los cuales se detallaran a continuación:

1. Identificación de cargos claves
2. Elaboración de rutas de carrera
3. Determinación de requisitos / familias de puestos
4. Selección de candidatos idóneos
5. Evaluación del candidato
6. Plan de capacitación
7. Evaluación – Promoción

Cada paso implica una serie de procesos, el cumplimiento de los mismos esta bajo la vigilancia del área de Recursos humanos, quien será responsable del proceso.

¹Libro: *Construyendo talento*, Martha Alles- Capitulo 8 "Planes de carrera"

1. IDENTIFICACIÓN DE CARGOS CLAVES

De manera anual o según la necesidad se realizara la identificación y validación de los cargos claves dentro de la empresa.

Un cargo clave es aquel que tiene en tiene dentro de sus funciones tareas claves que afectan de un modo u otro a la organización.

La dirección de recursos humanos junto con los gerentes y jefes de cada área son los encargados de esta selección, mediante una reunión anual que los valide e identifique.

2. ELABORACIÓN DE RUTAS DE CARRERA

Determinados los cargos claves o los que formaran parte del plan de carrera, se llevara a cabo la ruta de carrera, documento en el que se detalla el avance de un cargo dentro de una misma área o fuera de ella.

3. DETERMINACIÓN DE REQUISITOS / FAMILIAS DE PUESTOS

El avance de un nivel a otro se determina por varios requisitos, los cuales se detallan en el formato de familias de puestos, que agrupan los cargos por relación. Detallando los requisitos que requieren, la experiencia, la formación y el nivel de las competencias.

4. SELECCIÓN DE CANDIDATOS IDÓNEOS

Este paso es responsabilidad de los jefes y gerentes de cada area, los cuales deberán monitorear y seleccionar a los candidatos idóneos para incluirlos en le plan de carrera. Lo cual se realiza mediante la observación y la evaluación de desempeño.

Un listado de candidatos es propuesto de la dirección de recursos humanos, la cual tendrá la potestad para aprobarlo.

5. EVALUACIÓN DEL CANDIDATO

La evaluación de desempeño será un factor fundamental y determinante para aprobar a un candidato al plan de carrera. Al igual que la entrevista y las pruebas psicológicas y de conocimiento que determinarán la condición inicial del postulante..

6. PLAN DE CAPACITACIÓN

Una vez que los candidatos hayan sido evaluados, ingresarán a un plan de capacitación que determinará su avance dentro de la ruta de carrera.

Existirá un plan de capacitación anual, que será revisado y actualizado cada 6 meses, según las necesidades de cada cargo.

7. EVALUACIÓN – PROMOCIÓN

Durante el plan de capacitación se llevará a cabo evaluaciones periódicas que determinarán el avance, o el retroceso del candidato.

Concluida esta etapa, se procede a la evaluación final para aprobar su promoción al siguiente nivel.

COMUNICACIÓN

Es de suma importancia mantener un dialogo abierto entre la dirección de recursos humanos que es la encargada del plan de carrera y las jefaturas, para coordinar las acciones y decisiones a tomar.

Dentro del grupo de empleados es recomendable no crear falsas expectativas debido a que no todos ingresaran dentro del plan de carrera, pero todos tendrán las mismas oportunidades.

Una vez que el candidato haya sido seleccionado, se deberá programar una reunión con él para comunicarle la decisiones, el determinara si prosigue en el programa o se retira.

si existen empelados que se muestran interesados en el plan de carrera, pero no constan dentro de los cargos claves o las mejores evaluaciones de desempeño, se les debe explicar el procedimiento para que puedan mejorar y de ese modo aplicar al programa.

RECOMENDACIONES

Jefaturas:

- realizar un formulario de comparación entre colaboradores para determinar su avance en el trabajo.
- Monitorear el progreso de su grupo de trabajo, identificando al personal con potencial y realizar evaluaciones durante el trabajo.
- Entablar un dialogo con la dirección de recursos humanos para conocer el avance del empleado seleccionado durante la capacitación.

Dirección de recursos humanos:

- Monitorear el progreso de los jefes en la evaluación de su grupo de trabajo.
- Mantener una comunicación abierta con los mismos para evitar inconvenientes y poder identificar a los mejores candidatos.

Agripac
S.A.

MANUAL DE PLANES DE CARRERA



ÍNDICE

1. OBJETIVOS	3
2. POLÍTICAS Y PARÁMETROS DEL PLAN DE CARRERA	4-10
3. ESTRUCTURA DEL PLAN DE CARRERA.....	11-13
3.1 ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
4. PLAN DE CARRERA	14-50
4.1 ETAPA 1: DIAGNOSTICO	
4.2 ETAPA 2: DESARROLLO	
-FAMILIAS DE CARGOS	
4.3 ETAPA 3: IMPLEMENTACIÓN	
5. ANEXOS	51-57
1. RUTAS DE CARRERA	
2. DIAGNOSTICO INICIAL DE LA SITUACIÓN	

OBJETIVOS

- Establecer un modelo de gestión para el desarrollo del personal que permita cubrir posiciones en los diferentes niveles y áreas, mediante un adecuado equilibrio entre el perfil de conocimientos y competencias que el puesto requiere y los que reúnen las personas.
- Desarrollo profesional de las personas con alto potencial, mediante la planificación de acciones en materia de:
 - Gestión de Personal.
 - Formación.
 - Rotación.
 - Promoción.

		<p>Competencias Funcionales Liderazgo A Desarrollo de Colaboradores B Capacidad analítica A Negociación A Comunicación de objetivos A</p> <p>Técnicas Modalidades de Contacto A Pensamiento estratégico A</p> <p>Experiencia 5 años en cargos similares</p>	<p>ambiental</p> <p>Capacidad de manejo de grupos de trabajo</p> <p>Evaluación de desempeño sobresaliente</p>	
--	--	--	---	--

Familia de puestos	Conocimientos y competencias iniciales	Conocimientos, competencias y experiencia diferenciales	Acciones a realizar	Años
<p>Jefe de compras Balanfarina (Posición inicial)</p>	<p>Conocimientos Educación superior media en carreras administrativas Manejo de inventarios, sistemas de control de calidad</p> <p>Competencias Funcionales Toma de decisiones A Solución de problemas A Desarrollo de equipos de trabajo A Planeación B Comunicación A</p> <p>Técnicas Profundidad en el conocimiento de los productos C</p>			3 años

OBJETIVOS

- Establecer un modelo de gestión para el desarrollo del personal que permita cubrir posiciones en los diferentes niveles y áreas, mediante un adecuado equilibrio entre el perfil de conocimientos y competencias que el puesto requiere y los que reúnen las personas.
- Desarrollo profesional de las personas con alto potencial, mediante la planificación de acciones en materia de:
 - Gestión de Personal.
 - Formación.
 - Rotación.
 - Promoción.

POLÍTICAS Y PARÁMETROS DE LA EVALUACIÓN
DEL PLAN DE CARRERA

Un *Plan de Carrera* es un método aplicable al desarrollo de futuras aptitudes, que se fundamenta en la colocación del empleado en puestos de trabajo cuidadosamente estudiados para proporcionarle la oportunidad de desarrollar las competencias necesarias para puestos de exigencias mayores.

Para que exista el ambiente adecuado para desarrollar *Planes de Carrera* deben existir indicios como:

- Estabilidad laboral
- Igualdad de oportunidades
- Apoyo de las jefaturas y Gerencias
- Difusión de las oportunidades y proyecciones futuras,
- Verdadero interés del colaborador en la organización
- Verdadero interés de los propietarios de la organización en el capital humano
- Verdadera responsabilidad social

El plan de carrera implica un diseño teórico sobre cuál sería la carrera dentro de un área determinada para una posición inicial.

Las carreras profesionales de los empleados se diseñan y gestionan reconociendo y recompensando los logros alcanzados.

El primer paso del proceso de los Planes de Carrera, es hacer que los nuevos colaboradores tengan un programa de inducción, el cual lo debe orientar sobre la forma en que el rendimiento del trabajo contribuye al éxito de la organización y cómo los bienes, servicios y valores agregados que genera la organización, contribuyen al beneficio de la sociedad.

ÁMBITO DE APLICACIÓN

En un primer momento, se aplicará cuando confluyan las siguientes circunstancias:

1. Puestos Clave en la Organización.
2. Personas de alto potencial, que reúnan las siguientes condiciones:
 - Titulación universitaria.
 - Entre 25 y 45 años.
 - Con dos años de experiencia en la empresa.

La Dirección de recursos humanos es la que debe decidir cuáles serán considerados Puestos Clave y quiénes son las personas con Alto Potencial, que entran en el plan de carreras.

Cada año se irá ampliando este universo hasta contar con dos personas preparadas para ocupar el puesto considerado clave o de alto riesgo.

ACCIONES

Se desarrollarán las siguientes acciones, dentro del plan de carreras:

- Capacitación. Son los planes de capacitación adaptados a las exigencias del Plan de Carreras.
- Rotación. Es el paso por distintas áreas o funciones del mismo nivel o complejidad profesional. No implica promoción.
- Promoción. Es el paso a puestos de mayor responsabilidad (promoción profesional) o mejora salarial, (promoción económica).

- Seguimiento. Es el control periódico de los resultados de los puestos clave y de las personas de alto potencial que están incluidas en el Plan de Carreras.

FUNCIONAMIENTO

El proceso del Plan de Carreras. Se resume en tres fases:

- *Definición de las demandas (puestos) y ofertas (personas)*. Se hará una vez al año. Actualizando los puestos claves y el personal que formará parte del plan de carrera.
- *Contraste entre demandas y ofertas*. Si se logra satisfacer las demandas, será un indicador de que el Plan de Carreras ha funcionado correctamente.

ORGANIZACIÓN

La organización de este Sistema supone una metodología.

En primer lugar hay que definir los puestos que se consideran clave en la Organización. El conjunto de Puestos Clave es el Inventario de Puestos del Plan de Carreras y la base de funcionamiento del mismo.

El segundo paso es definir a las personas para el plan de carrera.

Perfil del personal con alto potencial

El jefe directo debe identificar a la persona con Alto Potencial en función de:

- La Eficacia
- Posibilidades futuras (Carrera)
- Formación

- Edad
- Antigüedad – Experiencia

Los Gerentes – Jefes de cada área deben proponer de forma anual a la Dirección de Recursos Humanos los candidatos potenciales que cumplan con el perfil, máximo dos personas por Cargo.

El conjunto de personas de Alto Potencial debe estar evaluado tanto profesional, como personalmente; profesionalmente por su jefe (desempeño diario) y personalmente por su jefe y Recursos Humanos (evaluación de desempeño).

PROCEDIMIENTO

Anualmente, debe revisarse y actualizarse los Inventarios de Puestos y de Personal con Alto Potencial. Se pueden eliminar o incluir puestos o personas en dichos Inventarios.

También deben contrastarse Ofertas y Demandas.

- Si coincide *OFERTA (Persona) - DEMANDA (Cargo)*, se reajusta la persona al nuevo puesto.
- Si el candidato no cumpliera con el perfil de la nueva posición, por los motivos que se detallen en el respectivo informe; para satisfacer la demanda, se buscara de forma externa al candidato idóneo para el puesto.

DISEÑO DE CARRERAS

Cuando se produzcan demandas a medio y largo plazo hay que diseñar un plan de Carrera y planificar las acciones.

Una pieza clave del éxito de este sistema es que converjan los intereses de las personas con las necesidades de la Organización. Por lo tanto, se debe contar con la aceptación del interesado.

La discreción es un requisito muy importante tanto a la hora de elaborar y presentar el Diseño de Carreras, como a la hora de informar al interesado sobre la decisión y los planes previstos, para evitar frustraciones y conflictos internos entre los trabajadores.

OBSERVACIONES

Conviene subrayar algunos puntos ya indicados al describir el Sistema:

- El Plan de Carreras es de carácter restringido para desarrollo del personal de *Jefaturas – Mandos medios y/o Puestos Clave*. La extensión a otros niveles puede hacerse, cuando este consolidado.
- El Sistema requiere una gran reserva a nivel informativo para no crear expectativas o frustraciones.
- Es un Sistema de Gestión en manos la dirección de recursos humanos, quien tiene un papel de asesoramiento técnico, seleccionando al personal idóneo para el plan de carrera.
- La incorporación de nuevos Puestos Clave ha de hacerse poco a poco, para no masificar el Sistema.

La identificación del potencial de un empleado es compleja, por ello hay que preparar al jefe en esta tarea. Para lo cual se entregara y presentará un instructivo que detalle los parámetros que guíen al jefe en la selección.

MÉTODOS DE EVALUACIÓN

- Información del jefe directo.
- Implantación de los Assessment Centres, que funcionan a base de: pruebas situacionales: reproducen problemas que deben afrontarse (toma de decisiones, etc.)
- Test psicotécnicos.
- Serie de entrevistas.

INDICADORES

En el diseño del plan de carrera, se deben tener sin lugar a duda, los diferenciales a alcanzar para acceder al nivel superior y estos requisitos no están ligados al mero transcurrir del tiempo.

Los aspectos a considerar son tres:

- Conocimientos
- Competencias
- Experiencias

ESTRUCTURA DEL PLAN DE CARRERA

1. Análisis y descripción de puestos

Para iniciar un plan de carrera, se deben seleccionar los cargos claves o key people (gente clave), son aquellos que tienen tareas claves en la organización y que poseen evaluaciones de desempeño brillantes.

Se debe prestar atención a ambos grupos para hacer coincidir las personas más brillantes con los puestos críticos.

Luego de seleccionar los cargos clave se establece la ruta de carrera.

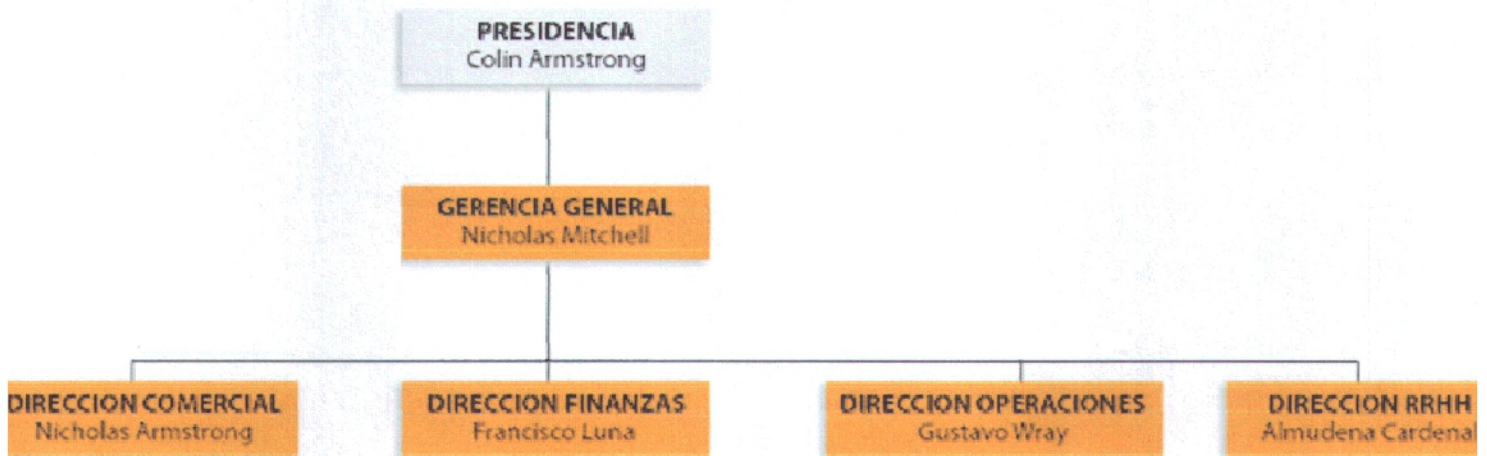
Las rutas de carrera son líneas de movimiento flexible por las cuales puede moverse un empleado durante su trabajo en una compañía. Las rutas de carrera se realizan en base a los organigramas que proporcionan una visión panorámica del cargo. Para lo cual la actualización del organigrama es un requisito fundamental.

El desarrollo de carrera es el enfoque formal de una organización para cerciorarse de que las personas con las aptitudes y experiencia apropiada estén disponibles cuando se las necesite.

El análisis, la descripción y la documentación de puestos es una técnica de Recursos Humanos que, de forma estructurada y clara, recoge la información básica de un puesto de trabajo en una organización.

Definir las rutas de carrera, representa un procedimiento sistemático de reunir y analizar información sobre el contenido de un puesto, las tareas que se realizan y sus requerimientos específicos, para coordinar su avance dentro de la familia de cargos.

Se ha realizado un análisis y los cargos permanentes en cuanto a posición que han sido identificados, son los siguientes:



Estos cargos no se incluirán dentro del plan de carrera, ni en las rutas de carrera.

Las rutas de carrera detallan el avance de cargo dentro del respectivo organigrama. (Anexo 1)

PLAN DE CARRERA

ETAPA 1: DIAGNOSTICO

Antes de dar inicio a un programa de plan de carrera es necesario realizar un diagnostico de la situación actual, lo cual se plasma en un documento que defina el manejo de los actuales procesos.

En Agripac se han llevado a cabo promociones y ascensos, lo cual se documenta en el diagnostico inicial (Anexo 2).

Para la elaboración de este diagnostico se deben realizar entrevistas a los involucrados acerca del manejo de las promociones y ascensos.

Las personas entrevistadas fueron las siguientes:

- *Directora de Recursos Humanos: Almudena Cardenal*
- *Analista de Recursos Humanos: Estela Estrada*

Las mismas que han llevado el proceso de promociones y ascensos por aproximadamente 4 años.

Conociendo el terreno en el que desarrollara el plan de carrera, se seleccionaron los cargos para el mismo junto con la dirección de recursos humanos.

Los cargos que fueron seleccionados al iniciar el proceso fueron 60 entre Mandos medios y jefaturas.

Se procedió al análisis de cada posición, teniendo como base el documento de rutas de cargo, con los gerentes de cada área, lo cual disminuyo la cantidad de cargos a 39 debido a la posibilidad de ascensos de cada uno (Anexo 3)

Para poder elaborar la ruta de carrera de cada cargo, fue necesario actualizar las descripciones de funciones de 59 cargos en cuanto a competencias y el resto de información.

ETAPA 2: DESARROLLO

FAMILIAS DE CARGOS

<p>Familia de puestos</p>	<p>Se detallan los cargos que forman parte de una misma familia, es decir que tienen relación entre ellos.</p> <p>Los que se identifican como "Posición inicial" son los cargos de partida para el plan de carera.</p>
<p>Conocimientos y competencias iniciales</p>	<p>Se detallan las competencias iniciales del cargo.</p> <p>Al igual que los conocimientos que debe poseer en esa posición.</p>
<p>Conocimientos, competencias y experiencia diferenciales</p>	<p>Son los conocimientos y experiencia que debe poseer el candidato al ascender a la siguiente posición.</p>
<p>Acciones a realizar</p>	<p>Son acciones guías que el colaborador debe de realizar para lograr el ascenso.</p> <p>Incluye el conocimiento de deberá adquirir o desarrollar.</p>
<p>Años</p>	<p>Es la cantidad de tiempo mínima que debe tener el colaborador para el cambio de posición.</p>

Familia de puestos	Conocimientos y competencias iniciales	Conocimientos, competencias y experiencia diferenciales	Acciones a realizar	Años
Piloto (Posición inicial)	Conocimientos Piloto fumigador Licencia de piloto comercial o piloto de línea aérea. Uso y manejo seguro de agroquímicos Competencias Funcionales Orientación al servicio B Resolución de problemas C Capacidad analítica B Capacidad de Planeación y organización C Motivación al trabajo B Técnicas Precisión A Tolerancia a la presión A			2 años
Jefe de mantenimiento (Posición inicial)	Conocimientos Educación superior media en Ingeniería Mecánica, Ingeniería Aeronáutica Licencia de Mecánico de Mantenimiento con especialidad de motores y estructura de aviones Competencias Funcionales Toma de decisiones A Solución de problemas A Desarrollo de equipos de trabajo B Planeación B Comunicación A Técnicas Temple A Impacto e influencia A			2 años
Jefe de operaciones		Conocimientos Educación Superior Piloto Fumigador Utilitarios, operaciones, logística, Sistemas de mejoramiento continuo, calidad total.	Formación en sistemas de mejoramiento continuo y calidad total. Conocimiento en la leyes y reglamentos de seguridad	5 años

MANUAL DE PLANES DE CARRERA

		<p>Competencias Funcionales Liderazgo A Desarrollo de Colaboradores B Capacidad analítica A Negociación A Comunicación de objetivos A Técnicas Modalidades de Contacto A Pensamiento estratégico A Experiencia 5 años en cargos similares</p>	<p>ambiental Capacidad de manejo de grupos de trabajo Evaluación de desempeño sobresaliente</p>	
--	--	--	---	--

Familia de puestos	Conocimientos y competencias iniciales	Conocimientos, competencias y experiencia diferenciales	Acciones a realizar	Años
<p>Jefe de compras Balanfarina (Posición inicial)</p>	<p>Conocimientos Educación superior media en carreras administrativas Manejo de inventarios, sistemas de control de calidad Competencias Funcionales Toma de decisiones A Solución de problemas A Desarrollo de equipos de trabajo A Planeación B Comunicación A Técnicas Profundidad en el conocimiento de los productos C</p>			3 años

		<p>Metodología para la calidad A Experiencia 3 años</p> <p>Conocimientos Educación Superior media en Ingeniería comercial, economía, comercio exterior o carreras afines Ingles avanzado</p> <p>Competencias Funcionales Liderazgo A Desarrollo de Colaboradores B Capacidad analítica A Negociación A Comunicación de objetivos A</p> <p>Experiencia 2 años</p>	<p>Formación en negociación Conocimiento del mercado nacional e internacional Capacidad de trabajo bajo presión y desarrollo de colaboradores. Evaluación de desempeño sobresaliente</p>	<p>2 años</p>
--	--	--	---	---------------

<p>Familia de puestos Jefe de zona sierra (Posición inicial)</p>	<p>Conocimientos y competencias iniciales Conocimientos: Educación Superior en Medicina Veterinaria, ingeniería Zootecnista o Agropecuaria, Marketing Competencias Funcionales Conocimiento del producto B Negociación A Cierre de ventas B Post venta A</p>	<p>Conocimientos, competencias y experiencia diferenciales</p>	<p>Acciones a realizar</p>	<p>Años 2 años</p>
---	--	---	-----------------------------------	--

<p>Sub gerente de consumo</p>	<p>Visión corporativa B <u>Técnicas</u> Iniciativa A Desarrollo de relaciones A</p>	<p>Conocimientos: Educación superior en Marketing, Administración de empresas, Ventas y/o carreras a fines. Competencias: <u>Funcionales</u> Liderazgo A Desarrollo de colaboradores B Capacidad analítica A Negociación A Comunicación de objetivo A <u>Técnicas</u> Impacto e influencia A Pensamiento estratégico A Experiencia: 4 años en cargos similares</p>	<p>Formación en manejo de empresas. Conocimiento en negociación y manejo de relaciones interpersonales. Conocimiento actualizado del mercado</p>	<p>3 años</p>
<p>Gerente de la división consumo</p>		<p>Conocimientos: Educación Superior en Marketing o Administración de empresas Competencias: <u>Funcionales</u> Liderazgo A Desarrollo de colaboradores B Capacidad analítica A Negociación A Comunicación de objetivos A <u>Técnicas</u> Calidad del trabajo A</p>	<p>Capacidad de manejar grupos de trabajo. Conocimiento del idioma Inglés Manejo de productos de forma masiva.</p>	<p>3 años</p>

			Pensamiento analítico Experiencia: 4 años en cargos similares	A	
Familia de puestos	Conocimientos y competencias iniciales	Conocimientos, competencias y experiencia diferenciales	Acciones a realizar	Años	
Supervisión administrativa	<p>Conocimientos: Educación superior en Ingeniería Comercial, Ingeniería en Gestión Empresarial, Economía o carreras afines</p> <p>Competencias:</p> <p>Funcionales Toma de decisiones A Solución de problemas A Desarrollo de equipos de trabajo A Planeación B Comunicación A</p> <p>Técnicas Calidad del trabajo A Pensamiento analítico A</p>				
Sub gerente de crédito y cobranzas		<p>Conocimientos: Educación superior en CPA, Economía, Ing. Comercial.</p> <p>Competencias:</p> <p>Funcionales Toma de decisiones A Solución de problemas A Desarrollo de equipos de trabajo A Planeación B Comunicación A</p> <p>Técnicas</p>	<p>Capacitación para análisis de riesgos.</p> <p>Manejo de grupos de trabajo</p> <p>Integridad personal y confidencialidad en el manejo de la información.</p>	2 años	

Gerente de crédito y cobranzas		<p>Calidad del trabajo A Perseverancia B Experiencia: 2 años en cargos similares</p> <p>Conocimientos: Educación superior en CPA, Ingeniería Comercial, Economía</p> <p>Competencias: Funcionales Liderazgo A Desarrollo de colaboradores B Capacidad analítica A Negociación A Comunicación de objetivos A</p> <p>Técnicas: Construcción de relaciones de negocios A Impacto e influencia A Experiencia: 5 años en cargos similares</p>	<p>Conocimiento en recuperación de carteras.</p> <p>Formación en administración del riesgo</p> <p>Integridad personal</p> <p>Manejo de información confidencial.</p>	4 años
--------------------------------	--	--	--	--------

Familia de puestos	Conocimientos y competencias iniciales	Conocimientos, competencias y experiencia diferenciales	Acciones a realizar	Años
<p>Jefe de producción (Posición inicial)</p>	<p>Conocimientos: Educación superior en Tecnología o Ingeniería Industrial, Ing. alimentos, Mecánico eléctrico.</p> <p>Competencias Funcionales Toma de decisiones A Solución de problemas A</p>			

	<p>Desarrollo de equipos de trabajo A Planeación B Comunicación A Técnicas Flexibilidad A Pensamiento analítico A</p>			
<p>Jefe de control de calidad</p>		<p>Conocimientos: Educación superior en Biología, Químico farmacéutico, Tecnología o Ingeniería en Alimentos, Ingeniería Agroindustrial. Competencias Funcionales Toma de decisiones A Solución de problemas A Desarrollo de equipos de trabajo A Planeación B Comunicación A Técnicas Pensamiento conceptual A Integridad A Experiencia: 3 años en cargos similares</p>	<p>Manejo de grupos de trabajo. Evaluación de desempeño sobresaliente. Conocimiento actualizado en la agroindustria.</p>	<p>3 años</p>
<p>Gerente de producción</p>		<p>Conocimientos: Educación Superior en Química Farmacéutico Competencias Funcionales Liderazgo A Desarrollo de colaboradores B Capacidad analítica A Negociación A</p>	<p>Conocimiento de Equipos de Laboratorio, Manejo de Utilitarios. Conocimientos de Normas Nacionales e Internacionales de calidad.</p>	<p>2 años</p>

		<p>Comunicación de objetivos A Técnicas Manejo de relaciones de negocios A Dirección de equipos de trabajo A Experiencia: 2 años en cargos similares</p>	<p>Formación en manejo de grupos de trabajo.</p>	
<p>Subgerente de mantenimiento</p>		<p>Conocimientos: Educación superior en tecnología o Ing. Industrial, mecánica, eléctrica o afines. Competencias Funcionales Toma de decisiones A Solución de problemas A Desarrollo de equipos de trabajo A Planeación B Comunicación A Técnicas Iniciativa – Autonomía A Nivel de compromiso – Disciplina personal A Experiencia: 5 años en cargos similares</p>	<p>Evaluación de desempeño sobresaliente. Compromiso en el trabajo diario, iniciativa y capacidad para resolver problemas. Monitoreo para comprobar el cumplimiento de metas.</p>	<p>5 años</p>
<p>Sub gerente de planta</p>		<p>Conocimientos: Educación superior en Ingeniería Industrial o Ingeniería en alimentos Competencias Funcionales Liderazgo A Desarrollo de colaboradores B Capacidad analítica A Negociación A</p>	<p>Conocimiento sobre alimentos balanceados. Capacidad de trabajo en equipo y manejo de grupos. Resolución de conflictos entre trabajadores.</p>	<p>3 años</p>

		<p>Comunicación de objetivos A Técnicas Profundidad en el conocimiento de los productos A Capacidad de planificación y de organización A Experiencia: 3 años en cargos similares</p>	<p>Conocimiento del reglamento interno de seguridad.</p>	
<p>Gerente de planta</p>		<p>Conocimientos: Educación superior en Ingeniería Comercial, Mecánica, Química, Industrial Competencias Funcionales Liderazgo A Desarrollo de colaboradores B Capacidad analítica A Negociación A Comunicación de objetivos A Técnicas Innovación A Conocimiento de la industria y el mercado A Experiencia: 3 años en cargos similares</p>	<p>Conocimiento de normas de ISO9001-2000, ISO14000. Formación en desarrollo de equipos de trabajo.</p>	<p>3 años</p>

Familia de puestos	Conocimientos y competencias iniciales	Conocimientos, competencias y experiencia diferenciales	Acciones a realizar	Años
<p>Sub gerente semillas (Posición inicial)</p>	<p>Conocimientos Educación Superior completa en Ingeniería Agrónoma</p>			

	<p>Competencias Funcionales Liderazgo A Desarrollo de colaboradores B Capacidad analítica A Negociación A Comunicación de objetivos A Técnicas Dinamismo - Energía A Relaciones Públicas A</p>			
<p>Gerente semillas</p>		<p>Conocimientos Educación Superior completa en Ingeniería Agrónoma Competencias Funcionales Liderazgo A Desarrollo de colaboradores B Capacidad analítica A Negociación A Comunicación de objetivos A Técnicas Iniciativa A Alta adaptabilidad – Flexibilidad A Experiencia 5 años en cargos similares</p>	<p>Conocimiento del idioma ingles, nivel básico. Formación en el manejo de Genética y producción de Semilla. Conocimiento del mercado nacional.</p>	<p>5 años</p>
<p>Gerente agrícola norte o sur</p>		<p>Conocimientos Educación superior en Ingeniería Agrónoma Competencias Funcionales Liderazgo A Desarrollo de colaboradores B</p>	<p>Conocimiento de Plagas, cultivos de Algodón. Evaluación de desempeño sobresaliente.</p>	<p>4 años</p>

		<p>Capacidad analítica A Negociación A Comunicación de objetivos A Técnicas Colaboración A Franqueza - Confiabilidad - Integridad. A Experiencia 4 años en cargos similares</p>	
--	--	---	--

Familia de puestos	Conocimientos y competencias iniciales	Conocimientos, competencias y experiencia diferenciales	Acciones a realizar	Años
<p>Subgerente técnico costa – sierra (Posición inicial)</p>	<p>Conocimientos Educación Superior en Ingeniería Agrónoma y Post Grado en Protección de Cultivos Competencias Funcionales Liderazgo A Desarrollo de colaboradores B Capacidad analítica A Negociación A Comunicación de objetivos A Técnicas Nivel de compromiso – Disciplina personal – Productividad A Profundidad en el conocimiento de los productos A</p>			
<p>Gerente técnico costa – sierra</p>		<p>Conocimientos Educación de tercer o cuarto nivel en Ingeniería Agrónoma. Competencias</p>	<p>Formación en manejo de cultivos. Conocimiento del mercado</p>	<p>5 años</p>

<p>Gerente agrícola norte o sur</p>		<p>Funcionales Liderazgo A Desarrollo de colaboradores B Capacidad analítica A Negociación A Comunicación de objetivos A Técnicas Credibilidad técnica A Capacidad de planificación y de organización A Experiencia 8 a 10 años en cargos similares</p>	<p>nacional e internacional. Formación en manejo de equipos de trabajo y resolución de conflictos.</p>	
		<p>Conocimientos Educación superior en Ingeniería Agrónoma Competencias Funcionales Liderazgo A Desarrollo de colaboradores B Capacidad analítica A Negociación A Comunicación de objetivos A Técnicas Colaboración A Franqueza - Confiabilidad - Integridad. A Experiencia 4 años en cargos similares</p>	<p>Conocimiento en manejo de Plagas y cultivos de Algodón. Manejo de grupos de trabajo y capacidad de trabajo bajo presión.</p>	<p>4 años</p>

Familia de puestos	Conocimientos y competencias iniciales	Conocimientos, competencias y experiencia diferenciales	Acciones a realizar	Años
Subgerente fitosanitario (Posición inicial)	Conocimientos Estudios culminados en Ingeniería Agrónoma, Agropecuaria y Agroindustrial. Competencias Funcionales Liderazgo A Desarrollo de colaboradores B Capacidad analítica A Negociación A Comunicación de objetivos A Técnicas Conocimiento de la industria y el mercado A Manejo de relaciones de negocios B			5 años
Gerente técnico banano		Conocimientos Educación Superior en Ingeniería Agrónoma Competencias Funcionales Liderazgo A Desarrollo de colaboradores B Capacidad analítica A Negociación A Comunicación de objetivos A Técnicas Pensamiento conceptual A Dirección de equipos de trabajo A Experiencia 5 años en cargos similares	Formación en Investigación y desarrollo. Conocimiento del producto Manejo de conflictos y de grupos de trabajo.	3 años
Gerente agrícola norte o sur		Conocimientos Educación superior en Ingeniería	Conocimiento en manejo de Plagas y cultivos de Algodón.	4 años

		<p>Agrónoma. Competencias Funcionales Liderazgo A Desarrollo de colaboradores B Capacidad analítica A Negociación A Comunicación de objetivos A Técnicas Colaboración A Franqueza - Integridad. A Experiencia 4 años en cargos similares</p>	<p>Manejo de grupos de trabajo y capacidad de trabajo bajo presión.</p>	
--	--	---	---	--

Familia de puestos Subgerente de sistemas	Conocimientos y competencias iniciales	Conocimientos, competencias y experiencia diferenciales	Acciones a realizar	Años
	<p>Conocimientos Educación superior completa en Ingeniería en sistemas Competencias Funcionales Liderazgo A Desarrollo de colaboradores B Capacidad analítica A Negociación A Comunicación de objetivos A Técnicas Modalidades de contacto A Tolerancia a la presión A</p>			

<p>Gerente de sistemas</p>		<p>Conocimientos Educación superior en Ingeniería en sistemas</p> <p>Competencias Funcionales Liderazgo A Desarrollo de colaboradores B Capacidad analítica A Negociación A Comunicación de objetivos A</p> <p>Técnicas Pensamiento estratégico A Iniciativa A</p> <p>Experiencia 4 años en cargos similares</p>	<p>Formación en administración y elaboración de proyectos.</p> <p>Evaluación de desempeño sobresaliente.</p>	<p>4 años</p>
-----------------------------------	--	--	--	---------------

<p>Familia de puestos</p>	<p>Conocimientos y competencias iniciales</p>	<p>Conocimientos, competencias y experiencia diferenciales</p>	<p>Acciones a realizar</p>	<p>Años</p>
<p>Subgerente línea ganadera</p>	<p>Conocimientos Educación Superior en Medicina Veterinaria</p> <p>Competencias Funcionales Profundidad en el Conocimiento del producto B Post venta A Visión corporativa B Identificación de necesidades A Presentación de beneficios A</p> <p>Técnicas Alta adaptabilidad – Flexibilidad A Comunicación A</p>			<p>3 años</p>

<p>Gerente técnica salud animal</p>		<p>Conocimientos Superior Completa en Medicina Veterinaria Competencias Funcionales Liderazgo A Desarrollo de colaboradores B Capacidad analítica A Negociación A Comunicación de objetivos A Técnicas Pensamiento estratégico A Iniciativa A Experiencia 5 años cargos similares</p>	<p>Nivel de ingles intermedio. Conocimiento del Mercado Avícola. Manejo de grupos de trabajo.</p>	<p>5 años</p>
<p>Gerente de salud animal</p>		<p>Conocimientos Educación superior en Ingeniería Agropecuaria o Medicina Veterinaria Competencias Funcionales Liderazgo A Desarrollo de colaboradores B Capacidad analítica A Negociación A Comunicación de objetivos A Técnicas Alta adaptabilidad – Flexibilidad A Modalidades de contacto A Experiencia 4 años cargos similares</p>	<p>Nivel de ingles avanzado. Conocimiento del Mercado Veterinario.</p>	<p>4 años</p>

Familia de puestos	Conocimientos y competencias iniciales	Conocimientos, competencias y experiencia diferenciales	Acciones a realizar	Años
<p>jefe de logística y bodega producto terminado</p>	<p>Conocimientos Estudios superiores en Ingeniería Industrial, Comercial, Economía, Economía Agrícola o carreras Administrativas</p> <p>Competencias Funcionales Toma de decisiones A Solución de problemas A Desarrollo de equipos de trabajo A Planeación B Comunicación A</p> <p>Técnicas Adaptabilidad al cambio A Conocimiento de la industria y el mercado A</p>			2 años
		<p>Conocimientos Educación Superior media en administración de empresas y/o afines</p> <p>competencias funcionales Toma de decisiones A Solución de problemas A Desarrollo de equipos de trabajo A Planeación B Comunicación A</p> <p>técnicas Pensamiento analítico C Iniciativa C</p> <p>experiencia 2 años en cargos similares</p>	<p>Conocimiento de las normas de calidad y seguridad industrial, toxicología de productos,</p> <p>Formación en manejo de grupos de trabajo y control de inventarios.</p>	2 años

<p>Jefe de producción</p>		<p>Conocimientos Educación Superior media en administración de empresas y/o afines</p> <p>Competencias Funcionales Toma de decisiones A Solución de problemas A Desarrollo de equipos de trabajo A Planeación B Comunicación A</p> <p>Técnicas Pensamiento analítico B Iniciativa B</p> <p>Experiencia 2 años en cargos similares</p>	<p>Conocimiento de normas de calidad y seguridad industrial, toxicología de productos.</p> <p>Manejo de grupos de trabajo</p> <p>Capacidad de trabajo bajo presión.</p> <p>Evaluación de desempeño sobresaliente.</p>	<p>2 años</p>
<p>Gerente de planta</p>		<p>Conocimientos Educación superior en Ingeniería Mecánica, Química, Industrial o Comercial</p> <p>Competencia Funcionales Liderazgo A Desarrollo de colaboradores B Capacidad analítica A Negociación A Comunicación de objetivos A</p> <p>Técnicas Innovación A Conocimiento de la industria y el mercado A</p> <p>Experiencia</p>	<p>Manejo de Sistema de Gestión de Calidad (ISO), mejoramiento continuo (KAIZEN), 5 "S", Seguridad industrial y logística básica</p>	<p>4 años</p>

MANUAL DE PLANES DE CARRERA

	4 años en cargos similares	
--	----------------------------	--

Familia de puestos	Conocimientos y competencias iniciales	Conocimientos, competencias y experiencia diferenciales	Acciones a realizar	Años
Jefe de nomina (Posición inicial)	<p>Conocimientos Educación superior en Ingeniería comercial, Economía</p> <p>Competencias Funcionales Toma de decisiones A Solución de problemas A Desarrollo de equipos de trabajo A Planeación B Comunicación A</p> <p>Técnicas Iniciativa B Habilidad analítica A</p>			3 años
Subgerente de recursos humanos		<p>Conocimientos Educación Superior en Recursos Humanos, Administración de empresas</p> <p>Competencias Funcionales Liderazgo A Desarrollo de colaboradores B Capacidad analítica A Negociación A Comunicación de objetivos A</p> <p>Técnicas Capacidad de planificación y de</p>	<p>Conocimiento de la Historia Laboral de los empleados, Contratos de trabajo, Nuevas Reformas Laborales y del IEES.</p>	4 años

MANUAL DE PLANES DE CARRERA

		organización A Capacidad de entender a los demás A Experiencia 4 años cargos similares		
Familia de puestos	Conocimientos y competencias iniciales	Conocimientos, competencias y experiencia diferenciales	Acciones a realizar	Años
Jefe de producto (Posición inicial)	Conocimientos Educación Superior media en Ingeniería Agrónoma, Veterinaria, Comercial, Mercadeo Competencias Funcionales Toma de decisiones A Solución de problemas A Desarrollo de equipos de trabajo A Planeación B Comunicación A Técnicas Adaptabilidad al cambio B Conocimiento de la industria y el mercado B			2 años
Gerente de mercadeo		Conocimientos Educación Superior completa en Ingeniería en administraciones de empresas, comerciales o afines Competencias Funcionales Liderazgo A Desarrollo de colaboradores B Capacidad analítica A Negociación A Comunicación de objetivos A	Conocimiento en ventas y mercado empresarial.	3 años

MANUAL DE PLANES DE CARRERA

		<p>Técnicas Manejo de relaciones de negocios A Pensamiento conceptual B Experiencia 3 años en cargos similares</p>	
--	--	--	--

Familia de puestos	Conocimientos y competencias iniciales	Conocimientos, competencias y experiencia diferenciales	Acciones a realizar	Años
<p>Jefe legal (Posición inicial)</p>	<p>Conocimientos Educación superior en Derecho Competencias Funcionales Toma de decisiones A Solución de problemas A Desarrollo de equipos de trabajo A Planeación B Comunicación A Técnicas Impacto e influencia. A Flexibilidad C</p>			3 años
<p>Gerente legal</p>		<p>Conocimientos Educación superior con título de abogado de preferencia con postgrado Competencias Funcionales Liderazgo A Desarrollo de colaboradores B Capacidad analítica A Negociación A Comunicación de objetivos A</p>	<p>Formación en leyes laborales, políticas y económicas. Integridad personal.</p>	5 años

		<p>Técnicas Desarrollo de relaciones B Pensamiento conceptual B Experiencia 5 años en cargos similares</p>	
--	--	--	--

Familia de puestos	Conocimientos y competencias iniciales	Conocimientos, competencias y experiencia diferenciales	Acciones a realizar	Años
<p>Supervisor de auditoria (Posición inicial)</p>	<p>Conocimientos Educación Superior en CPA, Ingeniería Comercial, Economista Competencias Funcionales Orientación al servicio B Resolución de problemas C Capacidad analítica B Capacidad de Planeación y organización C Motivación al trabajo B Técnicas Franqueza – Confiabilidad – Integridad. B Nivel de compromiso – Disciplina personal – Productividad B</p>			3 años
<p>Sub gerente de auditoria</p>		<p>Conocimientos Educación Superior en CPA, Ingeniería Comercial, Economista Competencias Funcionales Liderazgo A Desarrollo de colaboradores B Capacidad analítica A</p>	<p>Conocimiento de las normas aplicables del SGI Evaluación de desempeño sobresaliente.</p>	5 años

		<p>Negociación A Comunicación de objetivos A . Técnicas Capacidad de planificación y de organización A Temple A Experiencia 5 años en cargos similares</p>	
--	--	--	--

Familia de puestos	Conocimientos y competencias iniciales	Conocimientos, competencias y experiencia diferenciales	Acciones a realizar	Años
<p>Supervisor de operaciones Agrigrain (Posición inicial)</p>	<p>Conocimientos Educación superior media en Administración Agropecuaria, Ingeniería Agroindustrial, Ingeniería en Alimentos o afines Competencias Funcionales Toma de decisiones A Solución de problemas A Desarrollo de equipos de trabajo A Planeación B Comunicación A Técnicas Colaboración C Calidad del trabajo B</p>			2 años
<p>Gerente de planta</p>		<p>Conocimientos Educación superior en Ingeniería Comercial, Mecánica, Química, Industrial Competencias Funcionales</p>	<p>Conocimiento de Normas ISO9001-2000, ISO14000. Capacidad de manejo de grupos de trabajo.</p>	3 años

		<p>Liderazgo A Desarrollo de colaboradores B Capacidad analítica A Negociación A Comunicación de objetivos A Técnicas Innovación C Conocimiento de la industria y el mercado C Experiencia 3 años en cargos similares</p>	<p>Integridad personal Evaluación de desempeño sobresaliente.</p>	
--	--	--	--	--

Familia de puestos	Conocimientos y competencias iniciales	Conocimientos, competencias y experiencia diferenciales	Acciones a realizar	Años
<p>Jefe de bodega de materiales Laquinsa (Posición inicial)</p>	<p>Conocimientos Bachiller técnico industrial Competencias Funcionales Toma de decisiones A Solución de problemas A Desarrollo de equipos de trabajo A Planeación B Comunicación A Técnicas Franqueza – Confiabilidad – Integridad A Nivel de compromiso – Disciplina personal – Productividad B</p>			2 años
<p>Supervisor de producción</p>		<p>Conocimientos Educación superior media en Ingeniería Industrial o Química y/o afines</p>	<p>Manejo de normas de calidad, Conocimiento de seguridad industrial.</p>	2 años

		<p>Competencias Funcionales Toma de decisiones A Solución de problemas A Desarrollo de equipos de trabajo A Planeación B Comunicación A Técnicas Colaboración A Calidad del trabajo A Experiencia 6 meses en cargos similares</p>		
<p>Gerente de producción</p>		<p>Conocimientos Educación Superior en Química Farmacéutico Competencias Funcionales Liderazgo A Desarrollo de colaboradores B Capacidad analítica A Negociación A Comunicación de objetivos A Técnicas Conocimiento de la industria y el mercado B Innovación B Experiencia 2 años en cargos similares</p>	<p>Manejo de equipos de Laboratorio, Conocimiento de normas Nacionales e Internacionales de calidad</p>	<p>2 años</p>

Familia de puestos	Conocimientos y competencias iniciales	Conocimientos, competencias y experiencia diferenciales	Acciones a realizar	Años
<p>Gerente técnico (Posición inicial)</p>	<p>Conocimientos Estudio Superior en Acuicultura o Biología</p> <p>Competencias Funcionales Liderazgo A Desarrollo de colaboradores B Capacidad analítica A Negociación A Comunicación de objetivos A</p> <p>Técnicas Capacidad de planificación y de organización B Adaptabilidad al cambio B</p>			3 años
<p>Gerente acuicultura</p>		<p>Conocimientos Estudio Superior en Acuicultura o Biología</p> <p>Competencias Funcionales Liderazgo A Desarrollo de colaboradores B Capacidad analítica A Negociación A Comunicación de objetivos A</p> <p>Técnicas Perseverancia B Conocimiento de la industria y el mercado B</p> <p>Experiencia 5 años en cargos similares</p>	<p>Conocimiento del mercado, cultivo de camarón y Laboratorio de larvas.</p> <p>Nivel de Ingles intermedio</p>	5 años

MANUAL DE PLANES DE CARRERA

Familia de puestos	Conocimientos y competencias iniciales	Conocimientos, competencias y experiencia diferenciales	Acciones a realizar	Años
<p>Supervisor de cuentas por pagar (Posición inicial)</p>	<p>Conocimientos Educación superior en CPA o Ingeniería comercial</p> <p>Competencias Funcionales Toma de decisiones A Solución de problemas A Desarrollo de equipos de trabajo A Planeación B Comunicación A</p> <p>Técnicas Habilidad analítica A Nivel de compromiso – Disciplina personal – B Productividad B</p>			3 años
<p>Sub contador</p>		<p>Conocimientos Educación superior en CPA o Ingeniería comercial</p> <p>Competencias Funcionales Orientación al servicio B Resolución de problemas C Capacidad analítica B Capacidad de Planeación y organización C Motivación al trabajo B</p> <p>Técnicas Toma de decisiones A Aprendizaje continuo C</p>	<p>Formación en Tributación, Normas Contables, Gastos acumulados.</p>	3 años

MANUAL DE PLANES DE CARRERA

<p>Contador</p>		<p>Experiencia 3 años en cargos similares</p> <p>Conocimientos Educación superior en CPA, Ingeniería Comercial, Economía</p> <p>Competencias Funcionales Orientación al servicio B Resolución de problemas C Capacidad analítica B Capacidad de Planeación y organización C Motivación al trabajo B</p> <p>Técnicas Manejo de relaciones de negocio C Pensamiento conceptual D</p> <p>Experiencia 2 años en cargos similares</p>	<p>Manejo de Costos y sistemas promedio. Evaluación de desempeño sobresaliente.</p>	<p>2 años</p>
<p>Gerente de contabilidad</p>		<p>Conocimientos Educación superior en CPA</p> <p>Competencias Funcionales Liderazgo A Desarrollo de colaboradores B Capacidad analítica A Negociación A Comunicación de objetivos A</p> <p>Técnicas Impacto e influencia. A Pensamiento conceptual B</p> <p>Experiencia 5 años en cargos similares</p>	<p>Conocimiento de Conciliaciones bancarias, Gastos acumulados, Normas contables NIF, Tributación, Reembolsos de cajas chicas.</p>	<p>5 años</p>

Familia de puestos	Conocimientos y competencias iniciales	Conocimientos, competencias y experiencia diferenciales	Acciones a realizar	Años
<p>Supervisor de puntos de venta (Posición inicial)</p>	<p>Conocimientos Educación superior en Ingeniería Agronómica, Veterinaria, Zootecnista o afines</p> <p>Competencias Funcionales Toma de decisiones A Solución de problemas A Desarrollo de equipos de trabajo A Planeación B Comunicación A Técnicas Autocontrol D Confianza en sí mismo B</p>			3 años
<p>Gerente de puntos de venta</p>		<p>Conocimientos Educación superior en Ingeniería Agronómica o afines</p> <p>Competencias Funcionales Liderazgo A Desarrollo de colaboradores B Capacidad analítica A Negociación A Comunicación de objetivos A Técnicas Desarrollo de relaciones A Alta adaptabilidad – flexibilidad B Experiencia</p>	<p>Formación en Marketing, Manejo de Habilidades Gerenciales</p>	5 años

		7 años en cargos similares		
Familia de puestos	Conocimientos y competencias iniciales	Conocimientos, competencias y experiencia diferenciales	Acciones a realizar	Años
Tesorero (Posición inicial)	<p>Conocimientos Educación superior en Ingeniería Comercial, Economía</p> <p>Competencias Funcionales Toma de decisiones A Solución de problemas A Desarrollo de equipos de trabajo A Planeación B Comunicación A Técnicas Capacidad para aprender B Habilidad analítica B</p>			2 años
Gerente de tesorería		<p>Conocimientos Educación superior en Economía, Ingeniería Comercial, Finanzas.</p> <p>Competencias Funcionales Liderazgo A Desarrollo de colaboradores B Capacidad analítica A Negociación A Comunicación de objetivos (Empowerment) A Técnicas Modalidades de contacto B</p>	<p>Formación en negociación.</p> <p>Conocimiento actualizado de la economía nacional.</p> <p>Evaluación de desempeño sobresaliente.</p>	5 años

MANUAL DE PLANES DE CARRERA

<p>Gerente financiero</p>		<p>Tolerancia a la presión A Experiencia 5 años en cargos similares Conocimientos Educación superior en Administración de empresas, Economía, Ing. Comercial Competencias Funcionales Liderazgo A Desarrollo de colaboradores B Capacidad analítica A Negociación A Comunicación de objetivos A Técnicas Pensamiento estratégico C Modalidades de contacto B Experiencia 3 años</p>	<p>Conocimiento en elaboración de presupuestos. Evaluación de desempeño sobresaliente. Integridad profesional</p>	<p>3 años</p>
----------------------------------	--	---	---	---------------

ETAPA 3: IMPLEMENTACIÓN

Las familias de cargos indican el lineamiento que puede seguir un colaborador dentro del plan de carrera, junto con los requisitos que debe alcanzar durante su preparación.

De forma anual cada gerente o jefe de cada área propondrá dos candidatos aptos para el plan de carrera, los mismos que deben haber obtenido el puntaje más alto en la evaluación de desempeño.

La dirección de recursos humanos es la encargada de aprobar esta lista y de pasar a los candidatos aptos al siguiente nivel, que implica el proceso de formación y seguimiento.

Una vez que el candidato haya sido seleccionado, se llevara a cabo una entrevista con el, para informarle la decisión y los lineamientos del proceso.

Junto con la evaluación de desempeño se procederá a medir las debilidades que posee el candidato considerando el nuevo cargo que ocupará. Para establecer el tipo de capacitación que requiere.

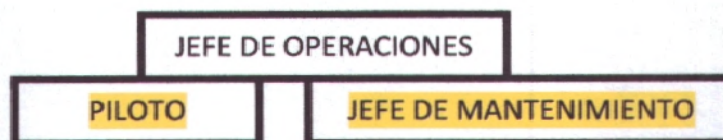
Teniendo las debilidades y las necesidades futuras del candidato se procede a elaborar el plan de actividades que determinara las actividades que se deben realizar, el responsable de cada actividad que dependiendo el caso será el jefe directo.



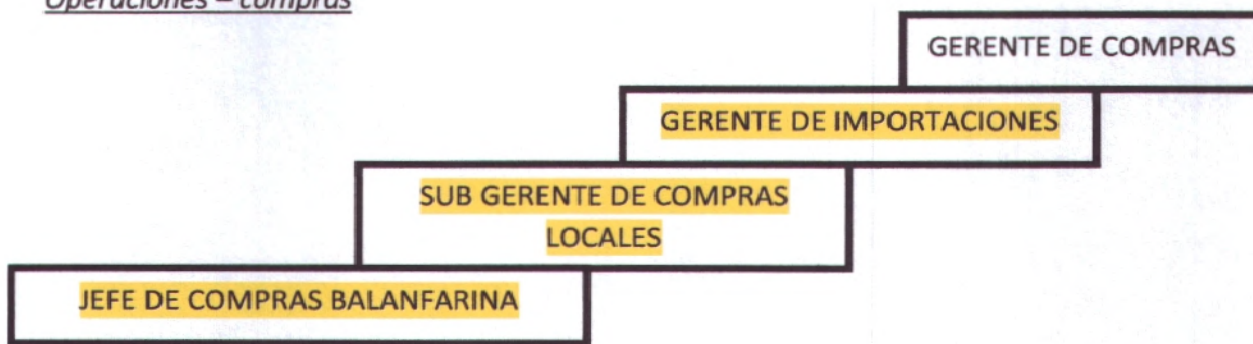
ANEXOS

1. RUTAS DE CARRERA

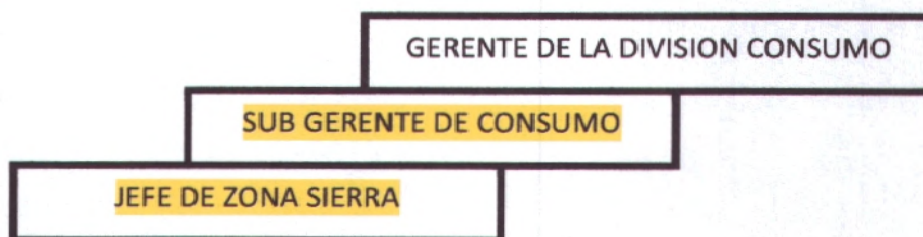
AEROAGRIPAC



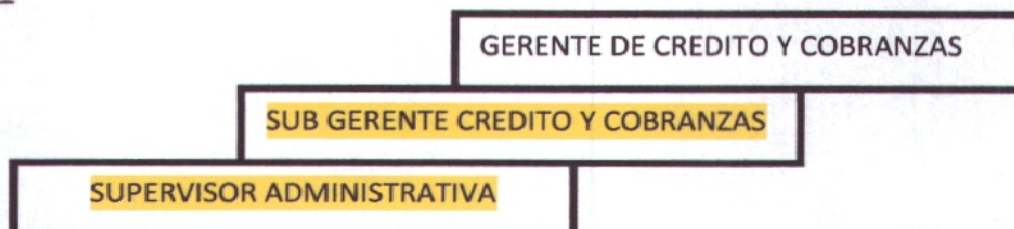
Operaciones – compras



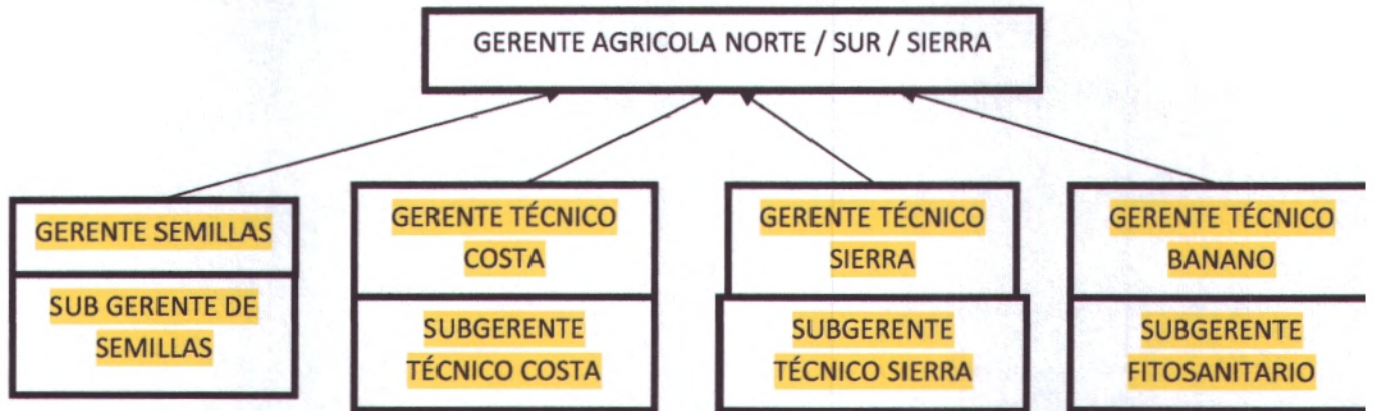
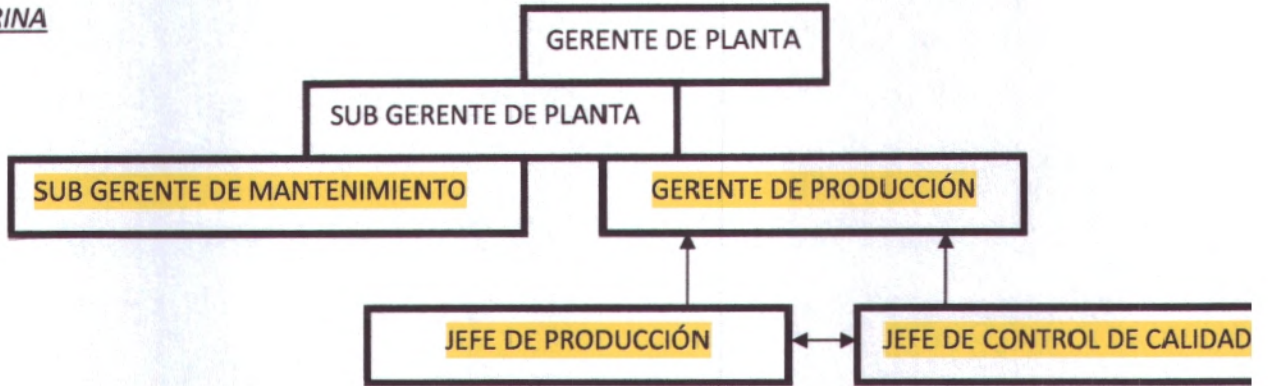
Consumo



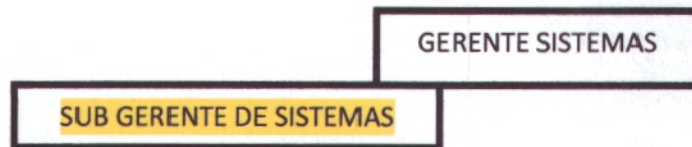
Crédito y cobranzas



BALANFARINA



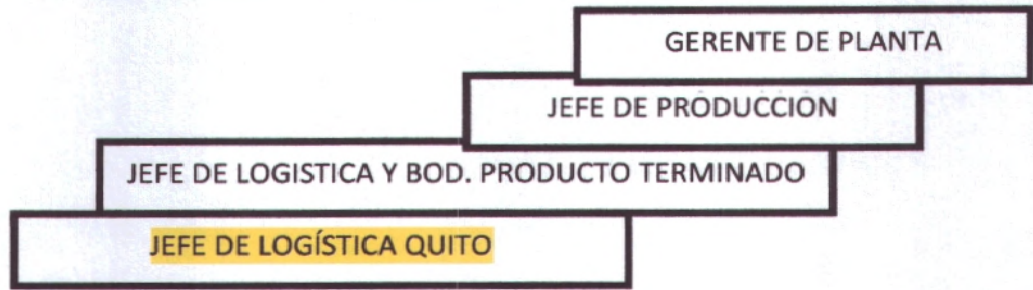
Sistemas



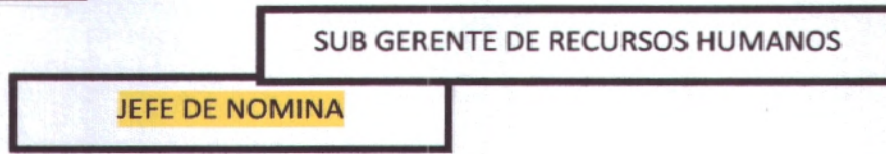
Salud animal



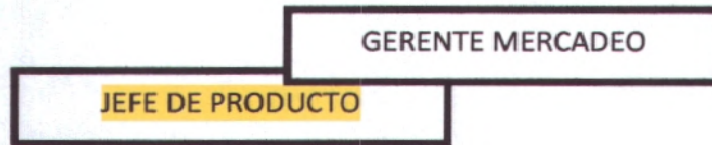
Celtec



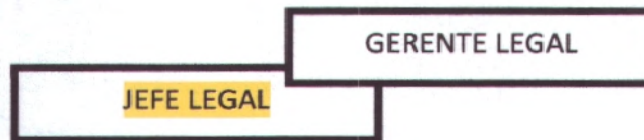
Recursos humanos



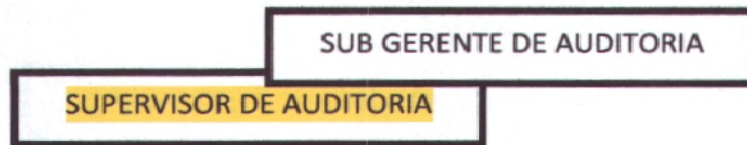
Mercadeo



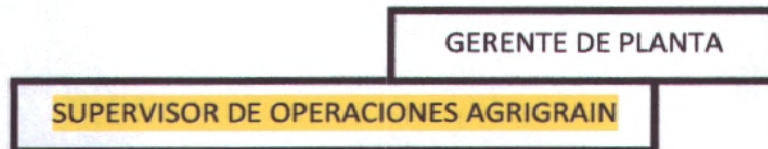
Legal



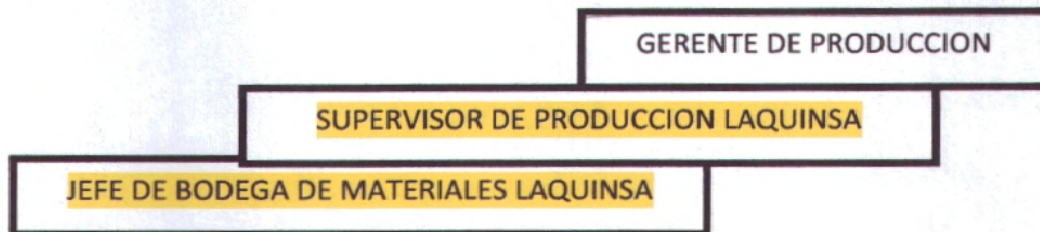
Auditoria



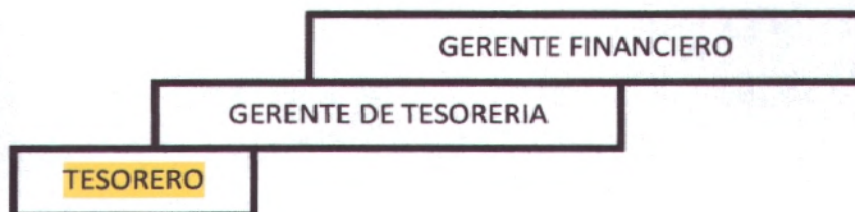
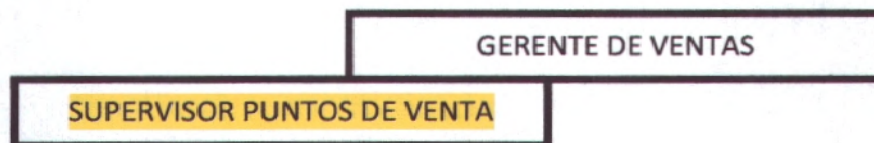
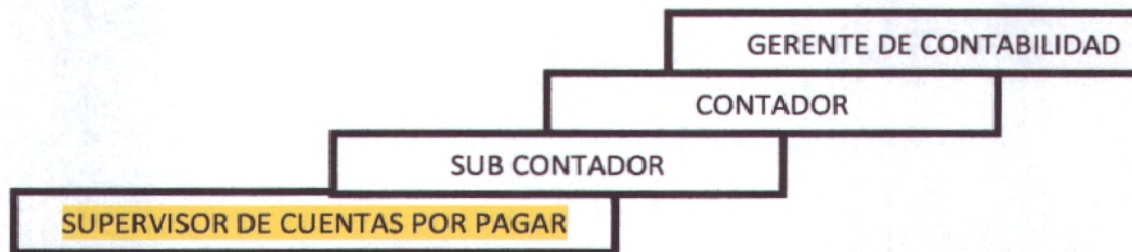
Aqrigrain



Laquinsa



Acuacultura



2. *“Diagnóstico inicial referente al manejo de promociones y ascensos”*

La empresa Agripac tiene 39 años dentro del mercado agroindustrial ecuatoriano. Ofrece productos de alta calidad que han sido reconocidos por sus clientes y por varias organizaciones a nivel internacional. Lo cual coloca a la empresa como líder dentro del negocio.

Agripac se posiciona a nivel nacional, contando con 150 agencias y aproximadamente 1700 colaboradores; y la compañía continua creciendo, teniendo como posibilidad expandirse a nivel internacional.

Una de las bases más importantes para el crecimiento de esta compañía ha sido su capital humano, es decir sus colaboradores quienes aparte de encontrar en la empresa un trabajo, la consideran como una gran familia.

El manejo de los colaboradores se lo realiza directamente a través de la Unidad de Recursos Humanos. Debido a que es ella la encargada de seleccionarlos, capacitarlos y darles un seguimiento respectivo a sus gestiones dentro de la empresa. Para lo cual la unidad cuenta con un grupo altamente capacitado y con experiencia.

Con la implementación de nueva tecnología en la empresa se abrió una oportunidad, el desarrollo profesional de sus empleados. Esto dio apertura a la posibilidad de implementar un plan de carrera para mandos medios y jefaturas, lo cual implicaría un beneficio directo para los colaboradores.

Dentro de la compañía no se han manejado planes de carrera anteriormente, pero se han realizado promociones y ascensos por varios años. En las cuales el jefe de cada área realiza el seguimiento respectivo y cuando lo considera pertinente recomienda su promoción, siempre y cuando exista una nueva vacante. La aprobación respectiva la da la Dirección de recursos humanos, después de analizar su desempeño y sus futuras responsabilidades en el nuevo cargo, luego de lo cual se determina si la persona es apta o no.

Las políticas y procedimientos que se manejan dependen de cada caso en particular, pero siempre implica la revisión de documentos como la evaluación de desempeño lo cual justificaría la promoción.

Las habilidades que demuestren cada persona y su desempeño en su puesto de trabajo son fundamentales para que en un futuro pueda aspirar a una nueva posición. Las capacitaciones que se imparten son un complemento que permitirán a los colaboradores desarrollar sus habilidades.

La materia prima para elaborar planes de carrera se radica en tres cosas fundamentales:

- Las descripciones de funciones actualizadas en base a competencias
- Sistema de evaluación de desempeño
- Historia laboral de los empleados

Estas son las bases en las que se asienta la formación de un plan de carrera, obviamente implica más datos que serán detallados en el plan estratégico.

Considerando estos tres puntos, se ha elaborado el plan estratégico que servirá como una guía, paso a paso de lo que se pretende realizar.

El desarrollo profesional de un colaborador implica una preocupación directa por su bienestar, lo cual es el indicador primordial para una empresa responsable.

Agripac se preocupa por sus colaboradores y por su crecimiento, motivo por lo cual se desarrollará el proyecto para la implementación de planes de carrera.

Milka Flores Cevallos

Agripoc

PLAN DE CAPACITACIÓN POR
COMPETENCIA PARA PLANES DE
CARRERA



ÍNDICE

I.	Introducción.....	3
II.	Objetivo.....	3
III.	Aplicación.....	3
IV.	Programas de capacitación.....	4
V.	Recomendaciones.....	5
VI.	Formatos.....	6-9
	- Registro de capacitación	
	- Evaluación de capacitación	
	- Plan de capacitación	

INTRODUCCIÓN

El presente documento actúa como una guía para los futuros planes de capacitación que se desarrollen dentro del plan de carrera.

La capacitación es un conjunto de actividades orientadas al desarrollo profesional de un colaborador.

Capacitar a una persona es darle mayor aptitud para poder desempeñarse con éxito en el puesto.

La función de la capacitación se orienta a difundir entre los miembros de Agripac, conocimientos, habilidades y actitudes que se orientan a resolver problema en situaciones diarias y a responder con eficiencia a sus responsabilidades.

OBJETIVO

Mejorar los conocimientos de los trabajadores, para lograr un desempeño sobresaliente en sus funciones y de esa forma ofrecer oportunidades de desarrollo profesional.

APLICACIÓN

El presente programa se aplicará inicialmente a las personas seleccionadas al plan de carrera.

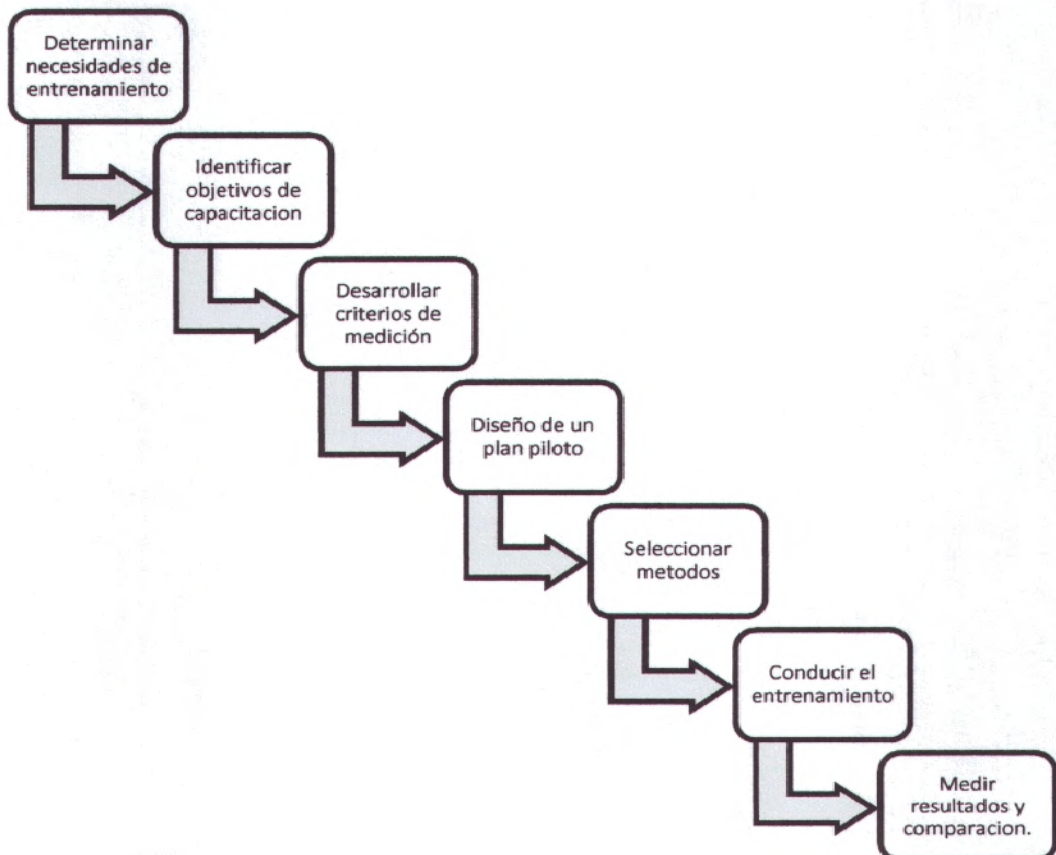
PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

Para lograr una capacitación en base a competencias, primero se requiere:

- Definir las competencias y el grado requerido para cada puesto en la organización.
- Realizar un inventario de las competencias del personal
- De la comparación de los dos elementos anteriores surgen las necesidades de capacitación.

Este mismo formato se aplica de forma individual a los colaboradores.

Las familias de puestos identifican la evolución de las competencias que requiere un colaborador que se encuentra dentro del plan de carrera. Las competencias diferenciales de la posición y las actividades de capacitación y entrenamiento necesarias para llegar al objetivo en el tiempo revisto.



RECOMENDACIONES

- Diseñar un programa de capacitación anual para cada familia de puesto según los involucrados en el plan de carrera.
- Monitorear el progreso de la capacitación.
- Después de cada capacitación evaluar al colaborador y al capacitador.
- Mantener un canal de comunicación con el empleado de manera que conozca el plan de capacitación y se puedan planificar las fechas.

FORMATOS



FORMATO DE EVALUACION DE LA CAPACITACION

Datos del Participante

N. de personal: _____
Apellidos y nombre: _____
Cargo actual: _____
Unidad organizativa: _____

Centro de Capacitacion: _____
Curso recibido: _____
Nombre del instructor: _____
Fecha de inicio del curso: ____/____/____
Fecha de fin del curso: ____/____/____

Resultado de la capacitacion

4	Muy bueno
3	Bueno
2	Regular
1	Malo

Descripción

Calificación

Descripción		Calificación
Contenido	Percepción sobre la adecuación y utilidad de los temas tratados	
Metodología	Percepción de la forma en que se desarrolló el curso y las actividades de aprendizaje	
Instructor	Percepcion acerca del instructor en cuanto a la conducción de actividades de aprendizaje.	
Materiales	Manuales de aprendizajes, ejercicios etc.	
Aulas, equipos y locales	comodidad, operatividad y adecuación	
Puntualidad y Cumplimiento	Horario y actividades	

Observaciones

Firma del colaborador

Fecha: ____/____/____



FORMATO DEL PLAN DE CAPACITACION

NIVEL: _____

Objetivo general:

Objetivos Especificos:

Justificacion:

Contenido:

Recursos

<i>Humanos</i>	<i>Materiales</i>

PLAN:

	Temas	Sub temas	Metodologia	Duración
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				

Firma del Responsable

Fecha: ____/____/____

Agripac

PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN
DE DESEMPEÑO POR
COMPETENCIAS



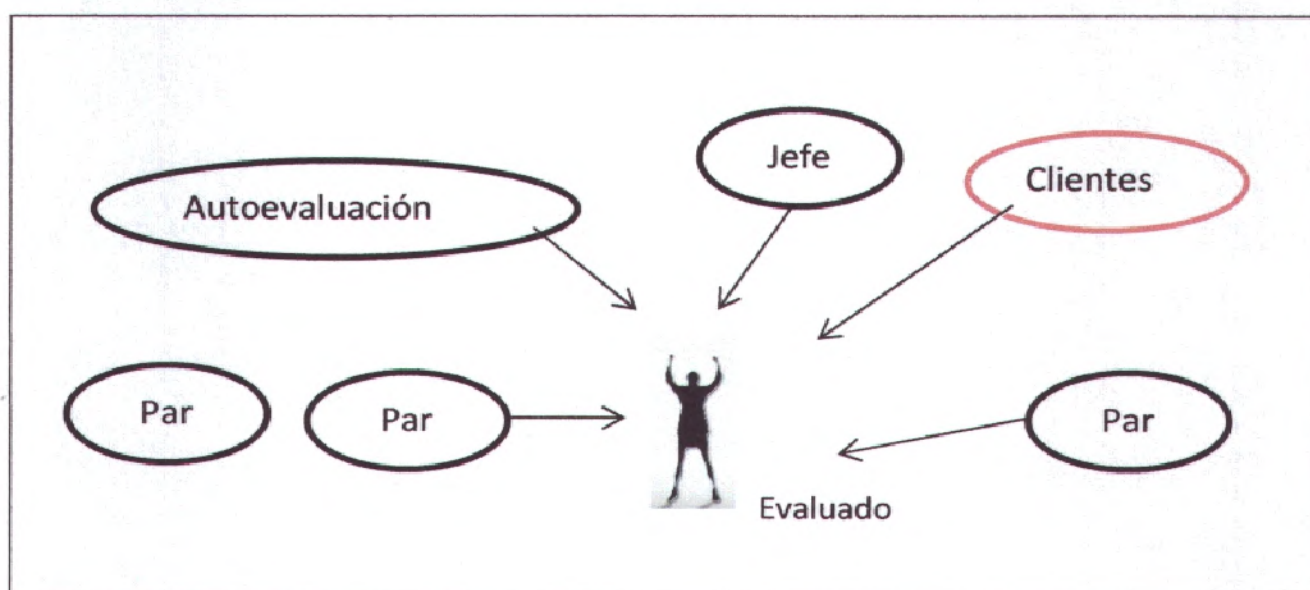
ÍNDICE

I.	Evaluación de desempeño de 180 grados	3
II.	Objetivo	3
III.	Aplicación	3
IV.	Metodología	4
V.	Periodicidad	5
VI.	Recomendaciones	5
VII.	Formatos de evaluación de desempeño	6 - 9

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE 180 GRADOS

La evaluación de desempeño de 180 grados es una herramienta para el desarrollo de los recursos humanos, también se denomina 180 feedback.¹

Este modelo de evaluación implica un avance de la evaluación tradicional (Jefe – Evaluado), involucra un fuerte compromiso por parte de Agripac y de los colaboradores; la aplicación de esta herramienta implica confianza y confidencialidad entre sus participantes.



OBJETIVO

Evaluar las habilidades y destrezas del colaborador mediante un sistema de evaluación de desempeño de 180 grados en base a competencias.

APLICACIÓN

La evaluación concierne a todo el personal de la empresa Agripac.

¹Libro: *Desempeño por competencias, Evaluación de 360 grados* – Martha Alles. Editorial Granica 2008

METODOLOGÍA

La evaluación de desempeño implica una serie de pasos que se deberán desarrollar en conjunto con el jefe de cada área.

En este tipo de evaluación, existen 6 posibles evaluadores, dependiendo del cargo del evaluado.

- *Empleados*
- *Miembros del equipo (3 Pares):* permite identificar el rendimiento del trabajador en condiciones de trabajo.
- *Jefe:* permite la evaluación de sus fortalezas y debilidades.
- *Clientes:* en caso de que el colaborador se vincule con servicio al cliente, ellos brindaran su punto de vista.

Las personas que evalúen deberán de un modo u otro tener la oportunidad de ver al evaluado en acción para poder estimar sus competencias. De este modo se podrá comparar la autoevaluación con las estimaciones de los observadores.

El evaluado tiene la libertad de elegir cuales de sus colegas lo evaluaran, lo cual deberá ser aprobado por su jefe, la diferencia radica en que el no diseñara el esquema de la evaluación.

Según el esquema presentado al inicio se confeccionara una plantilla por evaluador. Para garantizar la confidencialidad se deben enviar las evaluaciones en sobre cerrado a la persona seleccionada por la dirección de recursos humanos para la calificación.

Se enviarán 2 copias del informe de la evaluación, una para el colaborador y otra para el jefe directo, quien es el encargado de monitorear el progreso de su grupo.

Evaluación de desempeño 180 grados

PERIODICIDAD

La evaluación se realizará una vez al año a todo el personal, en caso de requerir una evaluación extraordinaria se solicitará a aprobación a la dirección de recursos humanos.

RECOMENDACIONES

- Realizar una prueba piloto de la evaluación antes de aplicarla a toda la organización.
- Diseñar un cronograma anual de evaluación de desempeño por departamento.
- Mantener una comunicación abierta entre el jefe directo y la persona responsable de la evaluación.
- Capacitar a los evaluadores para que puedan brindar resultados objetivos.
- Elaborar un manual de instrucción para la evaluación de desempeño de 180 grados.
- Una vez que se haya alcanzado un periodo de estabilidad con este tipo de evaluación, cambiar a la evaluación de 360 grados.

FORMATOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



Formato de evaluación de desempeño por competencias - 180°

Datos del evaluado

N. de personal: _____
 Apellidos y nombre: _____
 Cargo actual: _____
 Unidad organizativa: _____

Fecha: ____/____/____

Datos del evaluador

N. de personal: _____
 Apellidos y nombre: _____
 Cargo actual: _____
 Unidad organizativa: _____

Puntaje:

*Califique a su colaborador en cada uno de los aspectos utilizando la siguiente escala.
 En cada casillero anote el numero de la escala que corresponde a su clasificacion.*

Categorías	Nivel
4	Muy Satisfactorio
3	Satisfactorio
2	Poco satisfactorio
1	Insatisfactorio

Competencias Organizacionales

Competencia	Definicion	Calificacion
1		
2		
3		
4		
5		

Competencias por area de personal

Competencia	Definicion	Calificacion
1		
2		
3		
4		
5		

Competencia tecnica

Competencia	Definicion	Calificacion
1		
2		



Formato de evaluación de desempeño por competencias - 180°

En el siguiente recuadro especifique las fortalezas y debilidades que usted ha observado en su colaborador despues de la ultima evaluacion

Fortalezas	Debilidades

Comentarios:

Firma del Evaluado

Firma del Evaluador



Formato del informe de evaluación de desempeño 180 grados por competencias

Datos del evaluado

N. de personal: _____
Apellidos y nombre: _____
Cargo actual: _____
Unidad organizativa: _____

Datos del evaluador

N. de personal: _____
Apellidos y nombre: _____
Cargo actual: _____
Unidad organizativa: _____

Fecha de la entrevista anual de evaluación: ___/___/___

Fecha de la reunion de progreso: ___/___/___

Comentarios:

Análisis de rendimiento

Objetivos de gestión	Ponderación	Nivel	Comentario
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			

100%

Recomendaciones

Debe mejorar	Accion Propuesta	Fechas o Plazos
1		
2		
3		
4		
5		
6		

INFORME EJECUTIVO

Se presentan las diapositivas que formaron parte de la presentación ejecutiva del proyecto



IMPLEMENTACION DE PLANES DE CARRERA EN LA EMPRESA AGRIPAC

Atención:

Lcda. Almudena Cardenal

Responsable:

Milka Flores Cevallos



Antecedente del proyecto

Agripac actualmente no cuenta con un proceso formalizado de planes de carrera que le permitan visualizar mediante un mapa de carrera el desarrollo profesional que puede obtener un empleado en su ingreso a la empresa.

La implantación de nueva tecnología que se está dando actualmente en la empresa brinda una oportunidad para gestionar planes de carrera y esta es la razón fundamental para la elaboración de este proyecto.

Objetivos

- Se implementó una estrategia para planes de carrera en la empresa Agripac
- Se elaboró un diagnóstico referente al manejo de las promociones y ascensos de la compañía.
- Se creó una estrategia para implementar planes de carrera.
- Se elaboró el manual de planes de carrera.
- Se actualizaron las descripciones de funciones en base a competencias
- Se elaboró un procedimiento de evaluación de desempeño en base a competencias.
- Se estableció un formato del plan de capacitación para planes de carrera.

Metodología

Técnicas

• **Cualitativas:**

Entrevistas en profundidad, se utilizaron en la recolección de la información con la que se elaboró el diagnóstico. Los cargos a entrevistar fueron los relacionados de forma directa con el manejo de ascensos y promociones en la empresa.

Los puntos a tratar en la entrevista fueron acerca de la forma en la que se estaban llevando las promociones o ascensos dentro de la empresa y de los factores que se involucraban.

Esta técnica fue implementada durante las fases del proyecto para la identificación de las competencias.

PRODUCTOS

- Manual de funciones por competencias
- Instructivo para el uso del manual de planes de carrera
- Manual de planes de carrera
- Procedimiento de evaluación de desempeño por competencias
- Plan de capacitación por competencia para planes de carrera

Manual de funciones por competencias

- Se actualizaron las definiciones de las competencias organizacionales y por área de personal.
- Se determinó el nivel de desarrollo de la competencias.
- Se crearon las competencias técnicas específicas para cada cargo que forma parte del plan de carrera.
- Se realizó la actualización de las descripciones de funciones.
- Se elaboró el manual de funciones por competencias

Instructivo para el uso del manual de planes de carrera

- Se elaboró un instructivo que detalla el uso del manual, y la forma en que lo jefes deberán identificar al personal con potencial que formaría parte del plan de carrera.

Manual de planes de carrera

- Se procedió a la selección de los cargos que formarán parte del plan de carrera.
- Se realizó el análisis de cada cargo para la elaboración de las rutas de carrera.
- Se crearon los parámetros para la evaluación de los candidatos.
- Se elaboró el manual de planes de carrera

Procedimiento de evaluación de desempeño por competencias

- Se elaboró un procedimiento que detalla la forma de evaluar las competencias de un colaborador.
- La empresa actualmente se maneja con la evaluación de 90°, se plantea la posibilidad de cambiar la evaluación a una de 180°, lo cual se detalla en el procedimiento.

Plan de capacitación por competencias para planes de carrera

Un paso fundamental para que resulte la implementación de planes de carrera, es la capacitación.

En este plan de capacitación se plantea el formato y los pasos a seguir para poder realizarla.

Conclusiones y recomendaciones



Conclusión

- El manual de funciones en base a competencias podrá ser usado en la empresa durante el proceso de selección de personal, brindando una información actualizada.

Recomendación

- Implementar un proceso de selección por competencias para el futuro personal que entre en la empresa, para vincular los subsistemas de recursos humanos.

Conclusión

- El manual de plan de carrera, es una guía que brinda los lineamientos para el desarrollo profesional de los empleados de Agripac.

Recomendación

Para el éxito del plan de carrera, se debe invertir en procesos de capacitación para el personal involucrado, usando de base el plan de capacitación entregado.

Conclusión

- La evaluación de desempeño en base a competencias, es una parte vital de la empresa, que permite monitorear el desempeño de sus colaboradores.

Recomendación

- Actualizar la evaluación de desempeño de 90° que actualmente se usa, por la evaluación de 180° basada en competencias, tomando como base el procedimiento entregado.

ANEXOS

ANEXOS

ANEXO 1

Bitácora

ANEXO 1

Bitácora

ANEXO 1

Bitácora



Bitacora

Implementación de planes de carrera en la empresa Agripac

BITÁCORA

FECHA / SEMANAS	UBICACIÓN	RESPONSABLES	ACTIVIDADES
18 al 30 de abril 2011	Universidad Católica Santiago de Guayaquil	Milka Flores Compañeros de clase – Grupo 1 Dr. Antonio Santos	Inicio de periodo de prácticas Análisis de los archivos que fueron copiados en el Cd. por el Dr. Antonio Santos.
2 al 8 de mayo 2011	Universidad Católica Santiago de Guayaquil	Milka Flores Compañeros de clase – Grupo 1 Dr. Antonio Santos	Introducción al árbol de problemas, árbol de objetivo y matriz del marco lógico. Prácticas con ejercicios.
9 al 15 de mayo 2011	Empresa Agripac	Milka Flores	Investigación en la empresa para la extracción de los temas del proyecto.
16 al 26 de mayo 2011	Universidad Católica Santiago de Guayaquil	Milka Flores	Elaboración y presentación del listado de temas con su respectiva justificación, el árbol de problemas, árbol de objetivos, matriz de marco lógico, plan de acción.
27 de mayo - 5 de junio 2011	Universidad Católica Santiago de Guayaquil	Milka Flores	Elaboración y presentación de la propuesta del proyecto de clima laboral.



Bitacora

Implementación de planes de carrera en la empresa Agripac

6 al 12 de junio 2011	Agripac	Milka Flores Almudena Cardenal Dr. Antonio Santos	Corrección de la propuesta, presentación al Dr. Antonio Santos. Presentación de la propuesta a la dirección de recursos humanos de la empresa Agripac.
13 al 26 de junio 2011	Universidad Católica Santiago de Guayaquil	Milka Flores Dr. Antonio Santos	Cambio de tema del proyecto a Implementación de planes de carrera Elaboración y presentación del borrador del proyecto empresarial: Árbol de problemas – árbol de objetivos – matriz del marco lógico – plan de acción y propuesta del proyecto
27 al 30 de junio 2011	Agripac	Milka Flores Blanca Rodríguez Almudena Cardenal	Corrección, presentación y aprobación de la propuesta del proyecto empresarial.
1 al 10 de julio 2011	Agripac	Milka Flores Blanca Rodríguez Almudena Cardenal	Elaboración, presentación y corrección del cuestionario para el diagnostico inicial del manejo de las promociones. Realización de la prueba piloto de la entrevista, análisis y corrección. Modificación del plan de acción Coordinación de la visita a la empresa del Dr. Antonio Santos



Bitacora

Implementación de planes de carrera en la empresa Agripac

11 al 31 de julio 2011	Agripac	Milka Flores Blanca Rodríguez Estela Estrada Gisela Yépez	Realización de las entrevistas acerca del manejo de las promociones. Elaboración, presentación y corrección del diagnóstico inicial. Revisión del modulo de plan de carrera en el SAP, realización de pruebas en el mandante 320, ingreso de información. Selección preliminar de candidatos para el plan de carrera, presentación. Elaboración y corrección de la propuesta del plan estratégico.
1 al 7 de agosto 2011	Universidad Católica Santiago de Guayaquil Agripac	Milka Flores Alex Tapia Elba Bermúdez Estela Estrada	Modificación del plan de acción. Investigación acerca de los planes de carrera en la biblioteca de la universidad católica, internet. Entrevista a los Psicólogos Alex Tapia y Elba Bermúdez acerca del plan de carrera. Asignación de tutor dentro de la empresa. Análisis del organigrama junto con la analista de recursos humanos para determinar las rutas de carrera de cada cargo.
8 al 14 de agosto 2011	Agripac	Milka Flores Estela Estrada	Elaboración de los objetivos estratégicos del manual de plan de carrera. Selección definitiva de los candidatos al plan de carrera. Elaboración del borrador de rutas de carrera. Análisis de las posiciones junto con el organigrama



15 al 28 de agosto 2011	Agripac	Milka Flores Estela Estrada Blanca Rodríguez Almudena Cardenal	Presentación y entrega del documento del plan estratégico en la empresa Reunión con la analista de recursos humanos para el análisis del borrador de rutas de carrera. Análisis de las competencias actuales por área. Elaboración de los formatos del plan de carrera
1 al 18 de septiembre 2011	Agripac	Milka Flores Estela Estrada Blanca Rodríguez Jefes de cada área	Elaboración y aprobación del cronograma de entrevistas. Entrevista con los jefes de cada área para conocer el avance de cada cargo. Realización del de rutas de carrera para mandos medios y jefaturas, presentación y corrección del mismo.
19 al 30 de septiembre 2011	Agripac	Milka Flores	Actualización de las definiciones de las competencias por área de personal Presentación, corrección y aprobación.
1 al 31 de octubre 2011	Agripac	Milka Flores	Elaboración del cronograma y realización de las entrevistas a los jefes para la Creación y validación de las competencias técnicas de cada cargo. Actualización de las descripciones de cargo en base a competencias Actualización del formato de descripciones de cargo Investigación y elaboración del procedimiento de evaluación de



Bitacora

Implementación de planes de carrera en la empresa Agripac

			desempeño en base a competencias.
1 al 20 de noviembre 2011	Agripac	Milka Flores Blanca Rodríguez	Elaboración y presentación de los avances del proyecto a la empresa. Elaboración, presentación y corrección del manual de funciones en base a competencias. Elaboración de los aspectos generales del manual.
21 al 30 de noviembre 2011	Agripac	Milka Flores Blanca Rodríguez	Elaboración de las políticas, parámetros y estructura del manual de plan de carrera, validación de las mismas.
1 al 31 de diciembre 2011	Agripac	Milka Flores Blanca Rodríguez	Elaboración, presentación y corrección del manual de planes de carrera Elaboración del instructivo para el uso del manual de planes de carrera, presentación y validación. Elaboración del formato de planes de capacitación basado en competencias.
Enero 2012	Agripac	Milka Flores Blanca Rodríguez Lcda. Almudena Cardenal	Presentación ejecutiva y entrega de los manuales a la empresa

ANEXO 2

Listado de temas, árbol de problemas, árbol de objetivos, matriz del marco lógico, plan de acción del proyecto de clima laboral.

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y

CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

PROYECTO:

**IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATEGICO DE
MEDICIÓN, EVALUACIÓN E INTERVENCIÓN DEL CLIMA
LABORAL EN LA COMPAÑÍA AGRIPAC S.A.**

RESPONSABLE:

MILKA AUXILIADORA FLORES CEVALLOS

Contenido:

- LISTADO Y PRIORIZACIÓN DE TEMAS
- ÁRBOL DE PROBLEMA
- ÁRBOL DE OBJETIVOS
- MATRIZ DEL MARCO LÓGICO
- PLAN DE ACCIÓN

1.LISTADO DE TEMAS Y PRIORIZACION DEL TEMA PRINCIPAL

Listado de posibles temas:

- *Implementación de plan de carrera para el área administrativa de la empresa Agripac*
- *Actualización del manual de funciones, descripciones de cargo y perfiles*
- *Implementación de Assessment center dentro del proceso de selección de personal*
- *Implementación de un plan estratégico de medición, evaluación e intervención del clima laboral en la compañía Agripac*

A continuación la descripción de la razón por la cual no fue escogido.

- *Implementación de plan de carrera para el área administrativa de la empresa Agripac*

La empresa Agripac S.A. actualmente se encuentra en un periodo de cambio, debido a la implementación de un nuevo sistema informático llamado SAP, el mismo que permite el mejoramiento de todos los procesos y la aplicación de nuevos. Entre estos nuevos procesos se encuentra el plan de carrera.

Este tema lo habían asignado a una persona que también está cursando su último año de la carrera de psicología industrial y también debe realizar un proyecto para el cual había escogido “planes de carrera”; por esta razón considere conveniente escoger otro tema.

- *Actualización del manual de funciones, descripciones de cargo y perfiles*

Agripac ha crecido como empresa en poco tiempo, ha ampliado sus agencias y actualmente se encuentra en la mayoría del territorio nacional; esta expansión ha ocasionado que se generen nuevos puestos que por el ritmo de crecimiento no han podido ser definidos y por lo tanto también existen cargos que no han sido actualizados.

Comente este tema con la persona encargada de este proceso y me menciono que a finales de este año ya tenía programado realizar un proceso de actualización del manual de funciones y que con agrado podría intervenir en la fecha fijada.

- *Implementación de Assessment center dentro del proceso de selección de personal*

En el proceso de selección de personal, la elección de ejecutivos de altos puestos se la realiza de la misma forma que al resto del personal; una idea para que esto seamos más específico y que de mejores resultados sería la implementación del assessment center.

Considerando la forma en la que se realiza de este sistema, considero que sería una buena propuesta pero para poderla realizar se necesita un experto que haya trabajado este tema antes y el apoyo de una consultora y considerando la relación actual que tienen con la consultora que está apoyando la implementación de SAP, no sería conveniente plantearlo.

- ***Implementación de un plan estratégico de medición, evaluación e intervención del clima laboral en la compañía Agripac***

Este tema fue conversado con la subgerencia del área de recursos humanos, me comentaron que la última medición de clima laboral fue hace cuatro años y que la misma no tuvo buenos resultados porque existieron ciertas intenciones detrás de esa medición. Por esta razón le agrado la idea de que una persona objetiva que no lleva tanto tiempo en la empresa pueda realizar esta medición ya que arrojaría datos más exactos y reales.

Considerando las recomendaciones que me fueron dadas por los Ejecutivos y Mandos Medios de la empresa, Agripac S.A., he elegido el siguiente tema:

DEFINICIÓN DE TEMA

“Implementación de un plan estratégico de medición, evaluación e intervención del clima laboral en la compañía Agripac”

La importancia del conocimiento del clima laboral se basa en la influencia que este ejerce sobre la comportamiento de los trabajadores, siendo fundamental su diagnóstico para el diseño de instrumentos de gestión de Recursos Humanos.

Por Clima Laboral se entiende el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta. Una variable importante para el mantenimiento de un buen clima laboral es la comunicación, el objetivo conjunto que implicaría este sistema de medición sería mejorar la comprensión de los elementos básicos de la comunicación empresarial, lo cual implica la preocupación por las estrategias de comunicación empresarial en un contexto cambiante; diseñando nuevas estrategias para una comunicación efectiva en el entorno organizacional.

Agripac cuenta con aproximadamente 1220 personas como colaboradores a nivel nacional, considerando el número de personal, y el tiempo de servicio que es de 8 horas diarias incluso más, es de vital importancia contar con una medición del clima que nos pueda dar una muestra de cómo se encuentra el ambiente laboral y de cómo realizar un seguimiento.

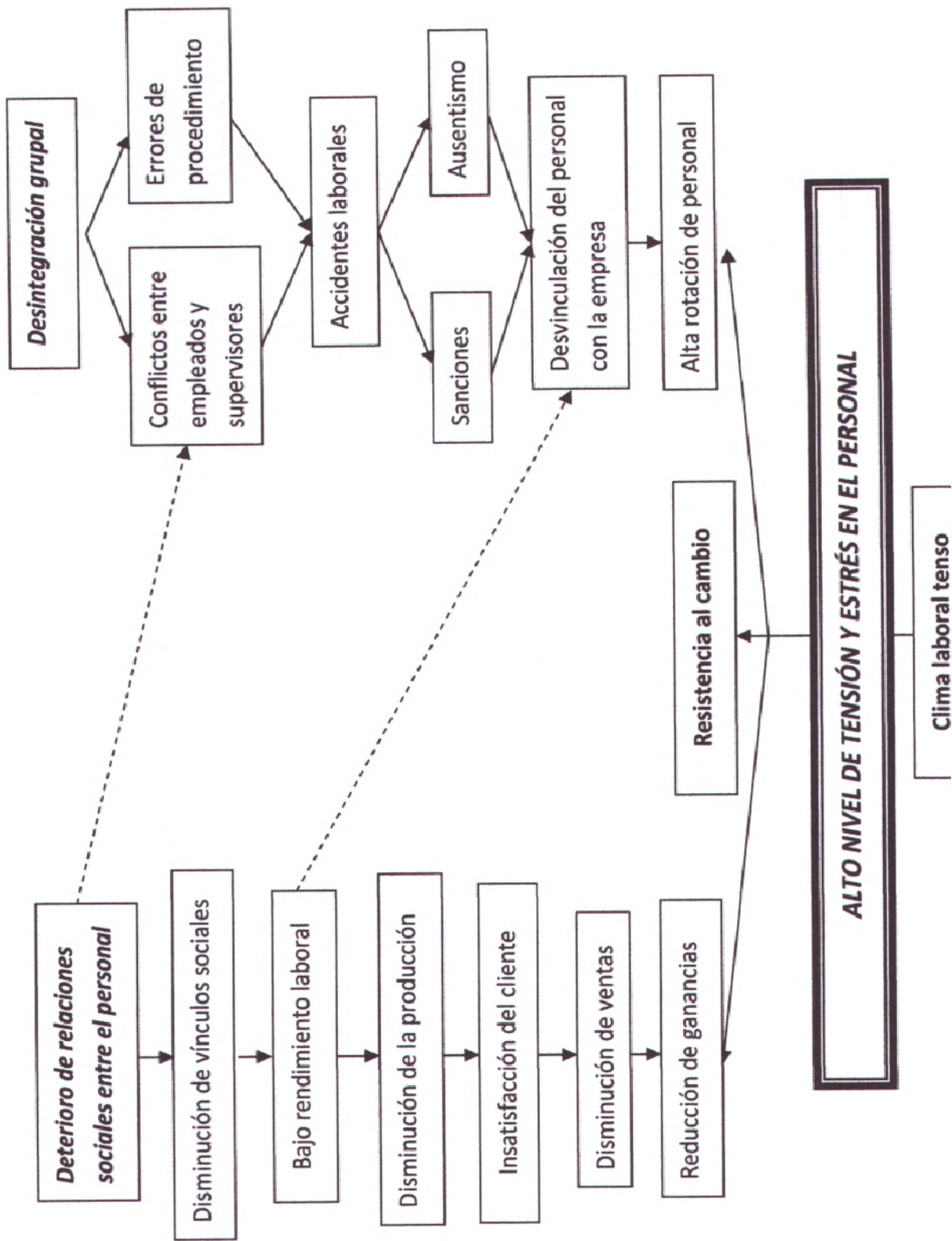
La evaluación y medición del clima en la compañía será enfocada en los diferentes puntos:

- Área administrativa “matriz principal”
- Área operativa “plantas: Balanfarina, Celtec y Laquinsa”

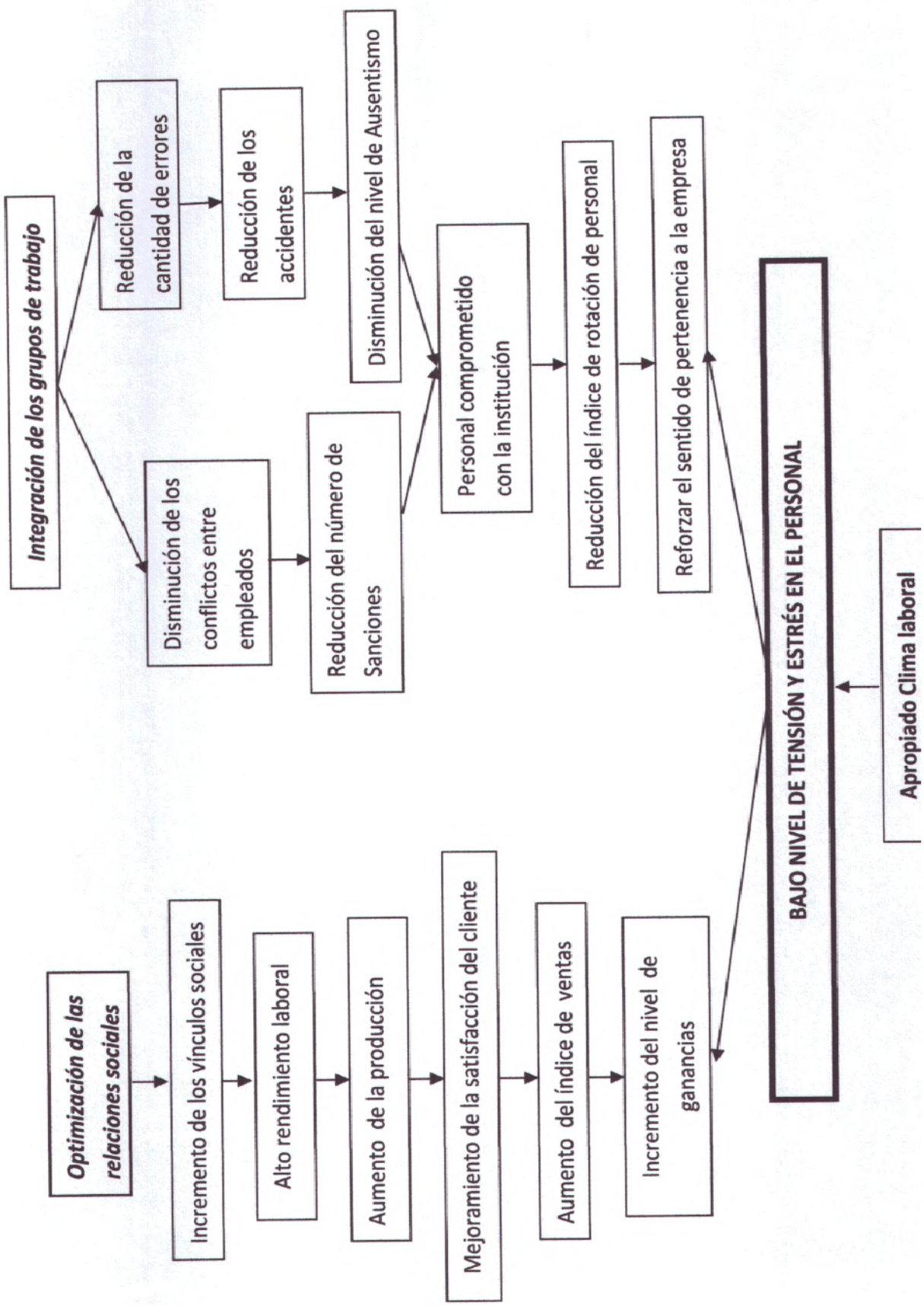
El número aproximado de personas a que serán evaluadas será de 800, dependiendo del número actual de trabajadores en la fecha de evaluación.

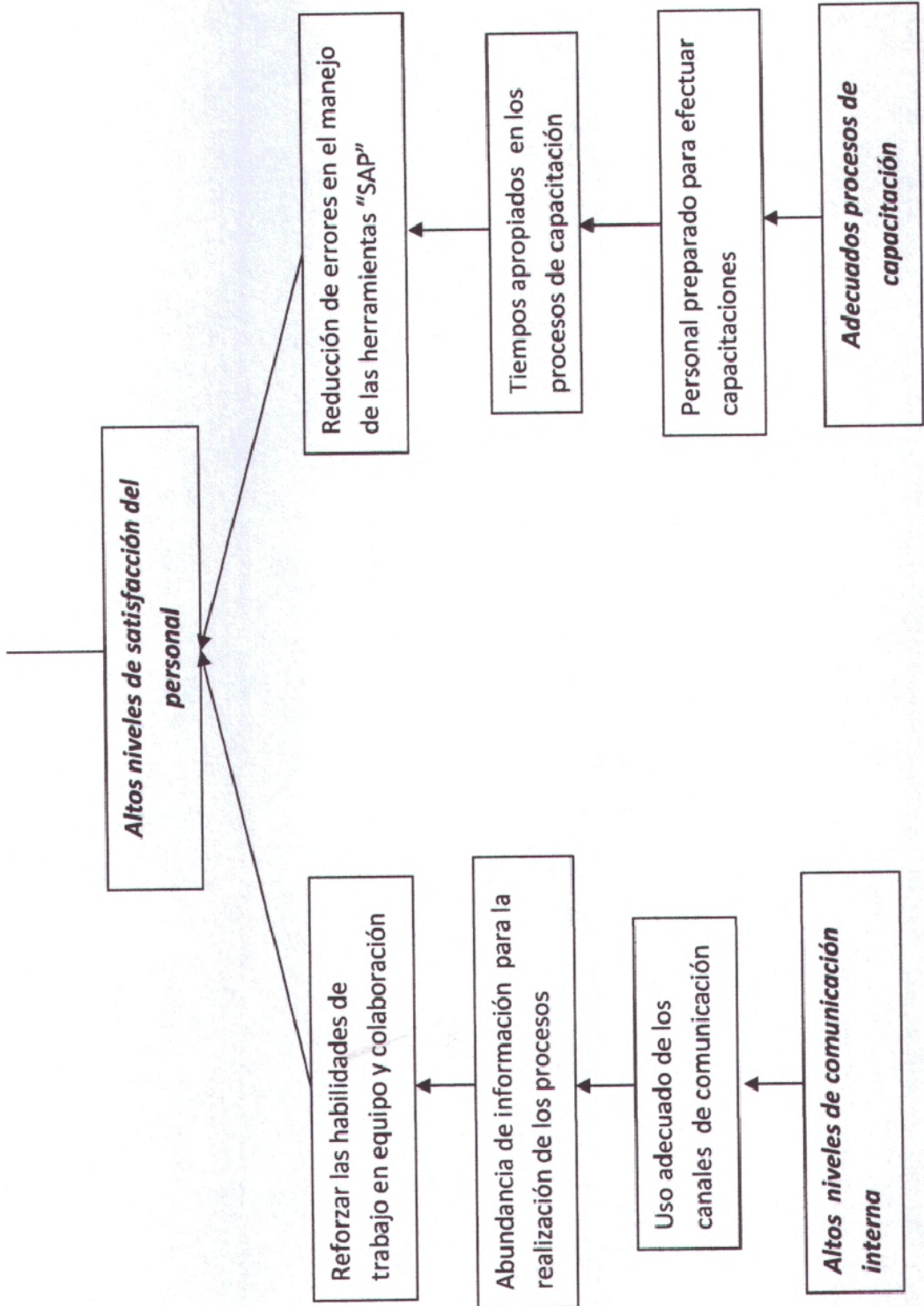


2.ARBOL DE PROBLEMAS



3. ARBOL DE OBJETIVOS





4. MATRIZ DEL MARCO LÓGICO

Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
<p><u>Fin</u> Optimo clima laboral en la empresa Agripac</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Visión general del clima laboral en la empresa, lo cual incluye estadísticas y porcentajes, para diciembre del presente año. • Presentación de estrategias de mejoramiento del clima laboral al concluir el proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gráficos y porcentajes de los diferentes aspectos que componen el clima laboral dentro de la empresa. • Documento en el que consten las diferentes estrategias a seguir para mejorar las falencias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobación de los planes de mejora por parte de la gerencia. • Apoyo por parte de mandos medios.
<p><u>Propósito</u> Implementación de un plan estratégico de evaluación, medición e intervención de clima laboral en la empresa Agripac.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación del plan estratégico en el mes de diciembre a la gerencia de recursos humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Documento del plan estratégico sistema de evaluación y medición de clima laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobación del proyecto por parte de la gerencia. • Apoyo por parte de mandos medios en la recolección de la información.
<p><u>Componentes</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Plan estratégico elaborado. 2. Encuestas de clima laboral realizadas al personal de Agripac 3. Resultados de las encuestas. 4. Propuestas de mejoramiento 	<ul style="list-style-type: none"> • A finales del mes de julio se presentará un pre plan estratégico. En el mes de diciembre se presentara el documento final. • Hasta el mes de octubre se deberá tener el 100% de las encuestas del personal seleccionado. • En el mes de noviembre se procederá al análisis y se obtendrán los resultados estadísticos de las encuestas. • En el mes de diciembre 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación del documento del sistema de evaluación para corrección y posterior aprobación. • Encuestas realizadas al personal • Tabulaciones y gráficos de los resultados de la evaluación. • Documento final del 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo de la gerencia de recursos humanos. • Las personas involucradas deberán brindar información oportuna y real. • La confianza del personal al momento de contestar las evaluaciones para que sean datos reales.

elaboradas	se presentaran los resultados de la evaluación del clima y las propuestas de mejora.	proyecto	
Actividades Fase 1. <i>Elaboración de una propuesta del plan estratégico junto a la Gerencia</i> Fase 2. <i>Presentación de un pre plan estratégico</i> Fase 3. <i>Implementación del diagnostico como modelo</i> Fase 4. <i>Presentación final del plan estratégico</i> Fase 5. <i>Diagnostico final</i>	Sin costo		<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo de la gerencia de recursos humanos en el proceso • Colaboración del personal a ser encuestado • Apoyo por parte de jefaturas

PLAN DE ACCION

ACTIVIDADES	FECHA	TIEMPO	RECURSOS	RESPONSABLES	INVOLUCRADOS
Fase 1. Elaboración de una propuesta del plan estratégico junto a la Gerencia de recursos humanos	mes de junio				
Elaboración del cronograma de entrevistas	1 -3 de junio	4 horas	Computadora, impresora,	Milka Flores	Sub gerente de RRHH Blanquita Rodríguez
Presentación y programación de las fechas	6-8 de junio	6 horas	cuestionario de la entrevista		
Elaboración y presentación del cuestionario de entrevista	9-10 de junio	6 horas	Cronograma de entrevista		
Entrevistas a jefes de cada área	13-21 de junio	30 minutos			jefes de cada área
Análisis de la información "FODA"	22-24 de junio	9 horas			
Identificación de las variables	25-26 de junio	6 horas			
Elaboración del diagnóstico inicial	27-30 de junio	8 horas			
Fase 2. Presentación de un pre plan estratégico	mes de julio				
Diseño de la estrategia de medición, evaluación e intervención	4-15 de julio	4 horas	computadora, impresora, artículos de oficina	Milka Flores	Sub, gerente de RRHH Blanquita Rodríguez
Elaboración del plan estratégico	18-22 de julio	10 horas	documento del pre plan estratégico		
Recolección de información para las políticas de medición de clima	25-28 de julio	10 horas			
Creación de las estrategias de comunicación					Gerente de RRHH Almudena Cardenal

Presentación de avances	29 de julio	1 hora			
fase 3. Implementación del diagnóstico como modelo	agosto - noviembre				
Diseño del cuestionario de clima laboral					
Elaboración, presentación, revisión y corrección del cuestionario de clima laboral	1 - 8 de agosto	20 horas			
Realización de las encuestas de clima laboral					
Selección del personal a ser encuestado	9-12 de agosto	8 horas			
Elaboración, presentación y aprobación del cronograma de evaluación por fechas, lugares y áreas.	15-17 de agosto	8 horas			
Aplicación de la estrategia de comunicación	18-31 de agosto				
Administración de las encuestas al personal seleccionado	septiembre y octubre				
Análisis de los resultados de las encuestas					
Obtención de las encuestas separadas por lugar y área.	1-2 de noviembre	8 horas			
Conteo y tabulación de las encuestas por departamento	3-7 de noviembre	25 horas a más			
Unión de los datos obtenidos por grupo de área	8-10 de noviembre	10 horas			
Elaboración de gráficos estadísticos sobre los resultados obtenidos	11-13 de noviembre	10 horas			
			Computadora, impresora, fotocopias, formatos de cuestionario, listado por número de colaboradores por área.		Gerente re RRHH Almudena Cardenal Sub, gerente de RRHH Blanquita Rodríguez jefes de cada área colaboradores (grupo objetivo)
				Milka Flores	
			computadora, impresora, artículos de oficina, fotocopias, cronograma de verificación		

Análisis de los resultados	14 al 16 de noviembre	10 horas		
<i>Presentación de las propuestas de mejoramiento</i>				
Selección de los puntos críticos que se obtuvieron en los resultados de las evaluaciones, asignar orden de importancia.	18-20 de noviembre	8 horas	computadora, impresora, artículos de oficina,	
Elaboración de las estrategias para lograr el objetivo de mejorar el clima	21-24 de noviembre	15 horas		
Creación de las propuestas de mejoramiento	25 al 28 de noviembre	15 horas		
<i>Fase 4. Presentación final del plan estratégico</i>	Diciembre			
<i>Elaboración final del diseño</i>	1-13 de diciembre			
<i>Presentación</i>	15 al 18 de diciembre			
<i>Fase 5. Diagnostico final</i>	diciembre - enero			
Elaboración de informes individuales para cada área de trabajo	19-22 de diciembre		Computadora, impresora, infocus.	Milka Flores
Presentación final de los resultados del proyecto	2 al 7 de enero	2 horas		
			Sub, gerente de RRHH Blanquita Rodríguez	jefes de cada área

ANEXO 3

Propuesta del proyecto de clima laboral



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE
GUAYAQUIL**

PROYECTO:

*IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE EVALUACIÓN,
MEDICIÓN E INTERVENCIÓN DE CLIMA LABORAL*

EMPRESA:

AGRIPAC

ATENCIÓN:

ALMUDENA CARDENAL

DIRECTORA RECURSOS HUMANOS

RESPONSABLE:

MILKA AUXILIADORA FLORES CEVALLOS

FECHA:

2011

PROPUESTA

1. ANTECEDENTES

1.1. Antecedentes del proyecto

Agripac actualmente atraviesa un periodo de cambio debido a la implementación de nueva tecnología. Este tipo de procesos implica cambios radicales que tienen como efecto directo la resistencia por parte de algunos colaboradores. Esta resistencia genera altos niveles de tensión y estrés en el personal, lo cual tiende a ocasionar conflictos entre empleados, errores en los procedimientos y en términos generales desintegración grupal. En este caso no existe tanta resistencia debido al proceso de gestión de cambio que proporciona una plataforma en la adaptación de las personas. Sin embargo es imposible obtener el 100% de conformidad entre los empleados, y el grupo de empleados que no está totalmente conforme pueden generar malestar interno, en otras palabras un clima laboral tenso, lo cual es importante de evitar.

Una forma de monitorear el progreso de estos casos antes de que puedan desencadenarse en problemas mayores que terminen en desvinculaciones de los empleados es la realización de un plan estratégico de medición de clima laboral. Por lo que el proyecto a desarrollar se titula “Implementación de un plan estratégico de medición, evaluación e intervención de clima laboral”.

Las mediciones de clima laboral permiten, a través de una sencilla herramienta como un cuestionario, conocer el sentir de la organización en un momento dado. La información recogida a través de la encuesta, permitirá obtener un conocimiento interno de la propia compañía.

2. FINALIDAD

Agripac S.A contará con un óptimo clima laboral, que le permita mantener excelentes relaciones laborales entre el personal.

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo general

- Implementación de un plan estratégico de evaluación, medición e intervención de clima laboral en la empresa Agripac.

3.2. *Objetivos específicos*

- Elaborar una estrategia de evaluación, medición e intervención de clima laboral
- Creación del formato de la encuesta de clima laboral
- Presentación de los resultados de las encuestas
- Promoción de las propuestas de mejoramiento

4. ESPACIO GEOGRÁFICO

La realización del proyecto tendrá la siguiente ubicación respecto a los lugares en que se realice la evaluación.

- **Matriz Guayaquil** dirección: Córdova 623 y Padre Solano
- **Planta Balanfarina** dirección: Km 4.5 Vía Durán – Tambo
- **Planta Celtec** dirección: Km 15 ½ vía a Daule
- **Planta Laquinsa** dirección: Km. 4 1/2 Vía Durán - Tambo

5. GRUPO OBJETIVO

- Clientes internos de Agripac:
 - **Administrativos:** 141 personas
 - **Operarios:** 400 personas aproximadamente

<i>Plantas</i>
Balanfarina
Celtec
Laquinsa

6. METODOLOGÍA

6.1. *Técnicas*

- ***Cualitativas:***

Entrevistas en profundidad, se utilizarán para la recolección de la información con la que se elaborará el diagnóstico. Las personas entrevistadas serán de mandos medios de la compañía Agripac y personas con experiencia en medición de clima laboral.

Los puntos a tratar en la entrevista serán acerca de las percepciones de los colaboradores respecto a la empresa y las variables que se usaran en el cuestionario de medición.

- **Cuantitativa:**

Encuestas, primero se conformara el diseño de la encuesta con la información obtenida de la entrevistas, y posterior de la presentación del plan estratégico. Se procederá a la aprobación de la misma y a la aplicación al grupo objetivo.

7. FASES

El presente proyecto se dividirá en cinco fases:

I. Elaboración de una propuesta del plan estratégico junto a la Gerencia

Antes de iniciar el proceso de la medición de clima, es necesario comenzar por un diagnostico, el cual se lo realizará a través de entrevistas a mandos medios, de las cuales se extraerá información y se elaborará un FODA, el objetivo de las entrevistas es obtener las percepciones que tienen las jefaturas respecto a la empresa, lo que es, lo que debería ser y hacia donde debe encaminarse. Se escogieron las jefaturas debido a que juegan un rol muy importante en la obtención del diagnostico y en la posterior evaluación, debido a que pueden contribuir a que sus colaboradores respondan con sinceridad las encuestas.

Este diagnostico nos dará un panorama de lo que la organización necesita y a dónde quiere llegar. El análisis de esta información nos servirá para identificar las variables a medir y los indicadores que se tomaran en cuenta.

En esta fase también se llevara a cabo la elaboración de un plan estratégico junto con la gerencia que permitirá delimitar los pasos a seguir.

II. Presentación de un pre plan estratégico

Esta fase conlleva la elaboración, revisión, corrección y presentación de una propuesta del plan estratégico, que será complementada en el transcurso del proyecto.

III. Implementación del diagnostico como modelo

Luego de recabar información y de la elaboración de la primera parte del plan estratégico, se procederá a:

- *Elaboración del cuestionario de medición de clima;* considerando las variables que se obtuvieron en el diagnóstico inicial, se deberá realizar 2 modelos de cuestionarios, uno enfocado al área administrativa y el otro al área operativa. Esta fase implica la revisión y corrección del cuestionario.
- *Realización de las encuestas de clima laboral;* Implica primero la selección del personal; la elaboración, presentación y aprobación del cronograma; el diseño en las estrategias de comunicación para informar al personal; la administración de las encuestas y finalmente la revisión y comprobación del cronograma.
- *Análisis de los resultados;* Esta fase incluye la obtención de las encuestas separadas por lugar y área, el conteo y la tabulación de las mismas, la unión de los datos por área y el análisis de los mismos, finalmente termina con la elaboración de gráficos.
- *Presentación de las propuestas de mejoramiento;* En la última fase se selecciona de acuerdo a los resultados los puntos críticos de los resultados que se han obtenido, en base a eso se elaboran estrategias.

IV. Presentación final del plan estratégico

El plan estratégico que se diseñó al inicio del diseño de la estrategia de medición, evaluación e intervención de clima laboral se lo plasmó en un documento, que contendrá lo siguiente:

- Planeación estratégica (fase 1)
- Formato del cuestionario de la medición de clima
- Recomendaciones antes de la aplicación
- Resultados de las encuestas
- Análisis de los resultados
- Propuestas de mejoramiento
- Conclusiones y recomendaciones

El presente documento debió ser completado en el transcurso del proyecto, con sus respectivas presentaciones.

V. Diagnóstico final

En esta fase se realizó un análisis comparativo entre el diagnóstico inicial y el que se obtuvo después de la evolución. Como paso final, se incluirá este análisis en el documento del plan estratégico, colocando al final las conclusiones y recomendaciones respectivas.

8. PRODUCTOS A ENTREGAR

- **Informe de consultoría**
 - Documento de las políticas del sistema de evaluación y medición del clima laboral.
 - Formato de las encuestas de clima laboral
- **Presentación ejecutiva**
 - Exposición final del proyecto y presentación de un informe ejecutivo que incluirá conclusiones y recomendaciones.

9. DURACIÓN

8 meses

10. BENEFICIOS

La implementación de este proyecto tendrá como beneficio:

- Mejorar las relaciones del personal
- Mejorar la motivación laboral
- Mejorar el desempeño del personal por medio de la resolución de problemas
- Mejorar el medio ambiente organizacional
- Se reduce la rotación de personal
- Mejora el servicio
- Maximiza el potencial de sus empleados.
- Crea una cultura organizacional.

Permite también a los empleados canalizar sus opiniones a través de una herramienta oficial. El mero hecho de permitir expresar opiniones y saber que éstas van a ser conocidas y, puede que también, tenidas en cuenta por los responsables de la gestión de la compañía, redundará ya de por sí en una mejora del clima laboral.

ANEXO 4

Listado de temas, árbol de problemas, árbol de objetivos, matriz del marco lógico, plan de acción y diagrama de gant del proyecto de implementación de planes de carrera.

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y

CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

PROYECTO:

*IMPLEMENTACIÓN DE PLANES DE CARRERA EN LA EMPRESA
AGRIPAC S.A.*

RESPONSABLE:

MILKA AUXILIADORA FLORES CEVALLOS

Contenido:

- LISTADO DE TEMAS Y PRIORIZACIÓN
- ÁRBOL DE PROBLEMA
- ÁRBOL DE OBJETIVOS
- MATRIZ DEL MARCO LÓGICO
- PLAN DE ACCIÓN

2011

1.LISTADO DE TEMAS Y PRIORIZACION DEL TEMA PRINCIPAL

Listado de posibles temas:

- *Actualización del manual de funciones, descripciones de cargo y perfiles*
- *Implementación de Assessment center dentro del proceso de selección de personal*
- *Implementación de un plan estratégico de medición, evaluación e intervención del clima laboral en la compañía Agripac*
- *Implementación de planes de carrera en la empresa Agripac*

A continuación la descripción de la razón por la cual no fue escogidos:

- *Actualización del manual de funciones, descripciones de cargo y perfiles*

Agripac ha crecido como empresa en poco tiempo, ha ampliado sus agencias y actualmente se encuentra en la mayoría del territorio nacional; esta expansión ha ocasionado que se generen nuevos puestos que por el ritmo de crecimiento no han podido ser definidos y por lo tanto también existen cargos que no han sido actualizados.

Comente este tema con la persona encargada de este proceso y me menciono que a finales de este año ya tenía programado realizar un proceso de actualización del manual de funciones.

- *Implementación de Assessment center dentro del proceso de selección de personal*

En el proceso de selección de personal, la elección de ejecutivos de altos puestos se la realiza de la misma forma que al resto del personal; una idea para que esto seamás específico y que de mejores resultados seria la implementación del assessmente center.

Considerando la forma en la que se realiza de este sistema, considero que sería una buena propuesta pero para poderla realizar se necesita un experto que haya trabajado este tema antes.

- *Implementación de un sistema de medición y evaluación del clima laboral en la compañía Agripac*

Este tema fue conversado con la subgerencia del área de recursos humanos, me comentaron que la última medición de clima laboral fue hace cuatro años y que la misma no tuvo buenos resultados porque existieron ciertas intenciones detrás de esa medición. Por esta razón le agrado la idea de que una persona objetiva que no lleva tanto tiempo en la empresa pueda realizar esta medición ya que arrojaría datos más exactos y reales.

Pero debido a la situación en que se encuentra la empresa, se considero que los datos que se obtendrían no serian objetivos y además se me indico que la información no puede ser extraída de la compañía.

Considerando esto se me asigno el siguiente tema:

- ***Implementación de planes de carrera en la empresa Agripac***

El tema originalmente iba a ser tratado por otra persona, pero la misma desistió.

La empresa Agripac S.A. actualmente se encuentra en un periodo de cambio, debido a la implementación de un nuevo sistema informático llamado SAP, el mismo que permite el mejoramiento de todos los procesos y la aplicación de nuevos. Entre estos nuevos procesos se encuentra el plan de carrera, que ha sido un tema de interés para la gerencia y que considera fundamental realizar un estudio.

Por lo tanto este será el tema para mi proyecto.

DEFINICIÓN DE TEMA

“IMPLEMENTACION DE PLANES DE CARRERA EN LA EMPRESA AGRIPAC S.A.

En la actualidad, un número creciente de departamentos de personal en las empresas, considera que la planeación de la carrera constituye un instrumento idóneo para hacer frente a sus necesidades de personal.

Aunque en la práctica este servicio puede limitarse a los empleados del nivel profesional y ejecutivo, debido a sus costos.

Cuando la administración de la empresa alienta la planeación de la carrera, es más probable que los empleados se fijen metas profesionales y trabajan activamente por alcanzarlas. Estos objetivos, a su vez, pueden motivar a los empleados para progresar en su capacitación, en su formación académica o técnica y en otras actividades.

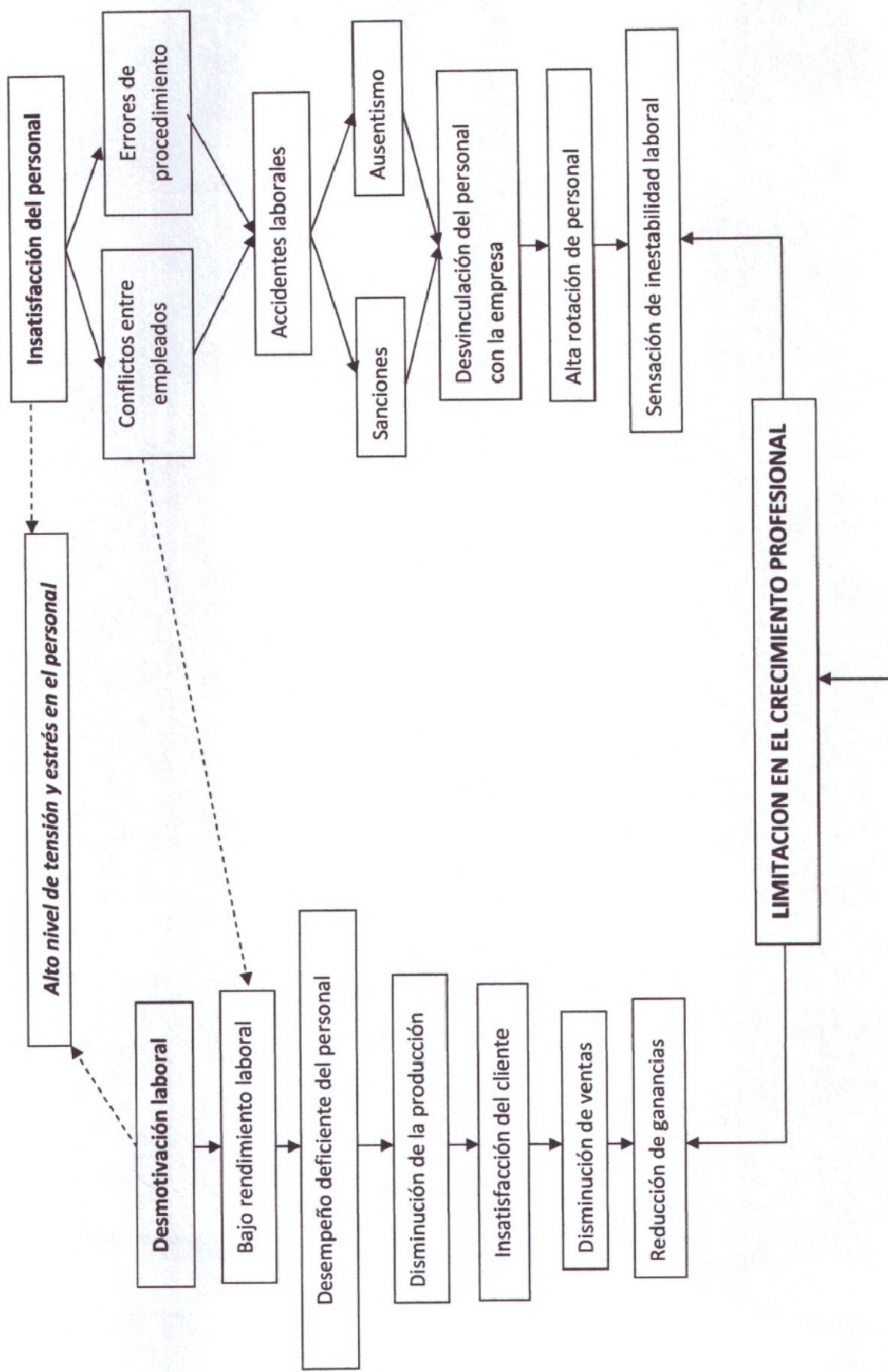
El nivel promedio de los empleados de una organización subirá y el departamento de personal dispondrá de un conjunto humano más calificado y mejor motivado para atender las vacantes que se presenten.

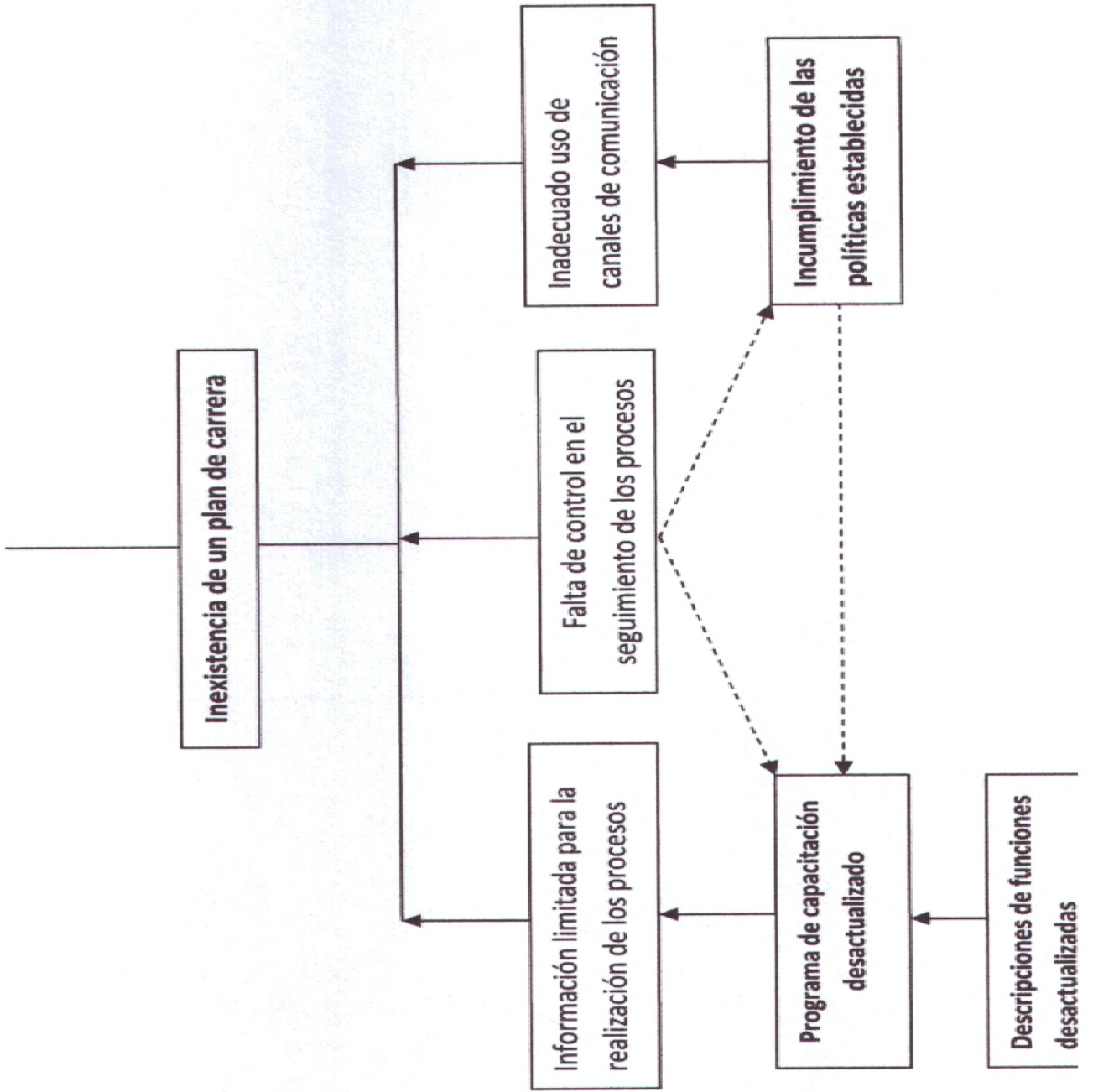
Factores motivantes del tema

La planeación del Capital Humano es esencial para su participación, motivación y desarrollo pro-activo en la organización, por lo que contar con planes precisos de desarrollo del capital humano, así como conocer cuáles serán los requerimientos de personal a futuro, son elementos fundamentales para planificar la carrera profesional, y así obtener:

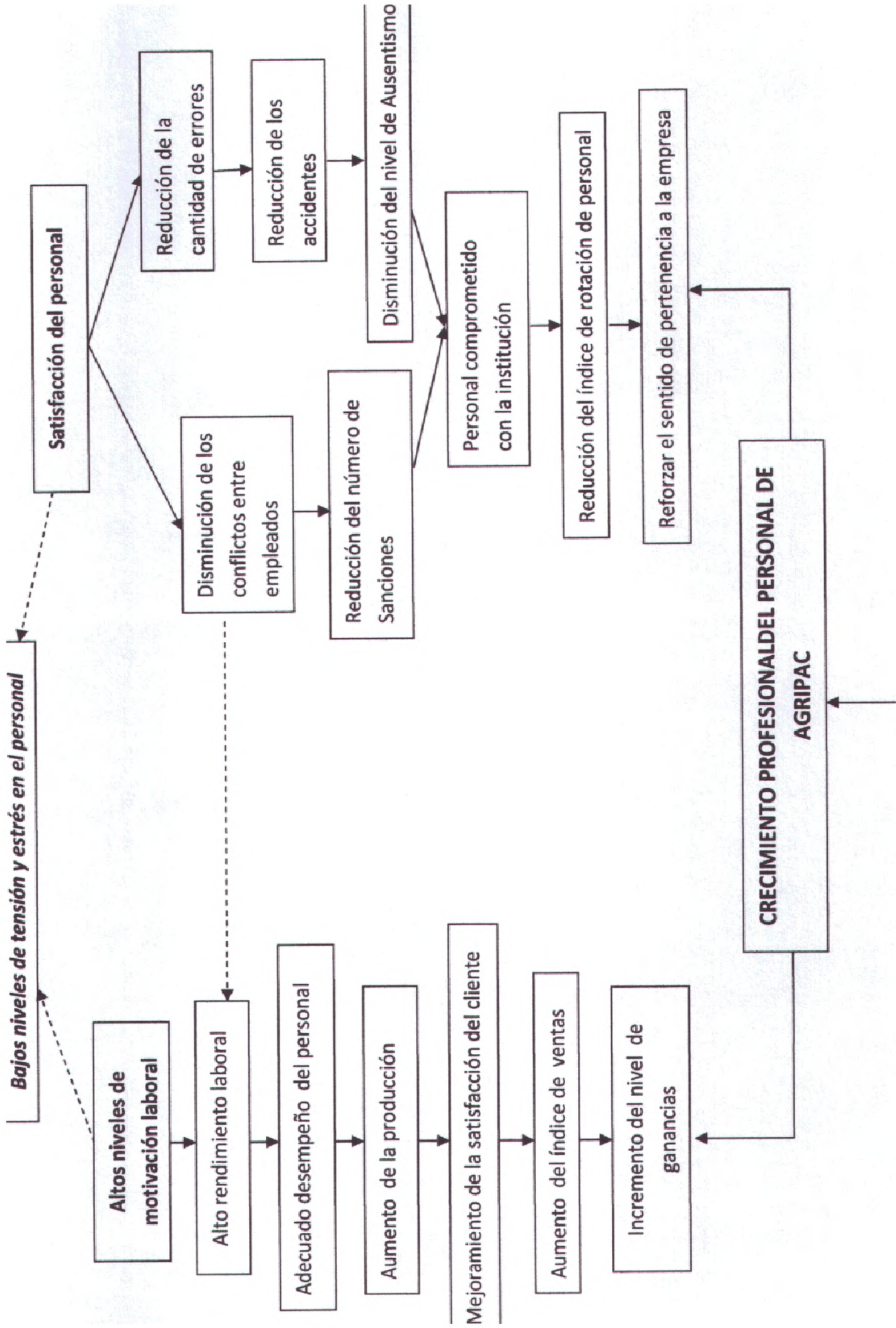
- ✓ Igualdad de oportunidades.
- ✓ Apoyo profesional al jefe inmediato.
- ✓ Conocimiento de las oportunidades.
- ✓ Interés del empleado.
- ✓ Satisfacción profesional.
- ✓ Mayor eficiencia productividad.

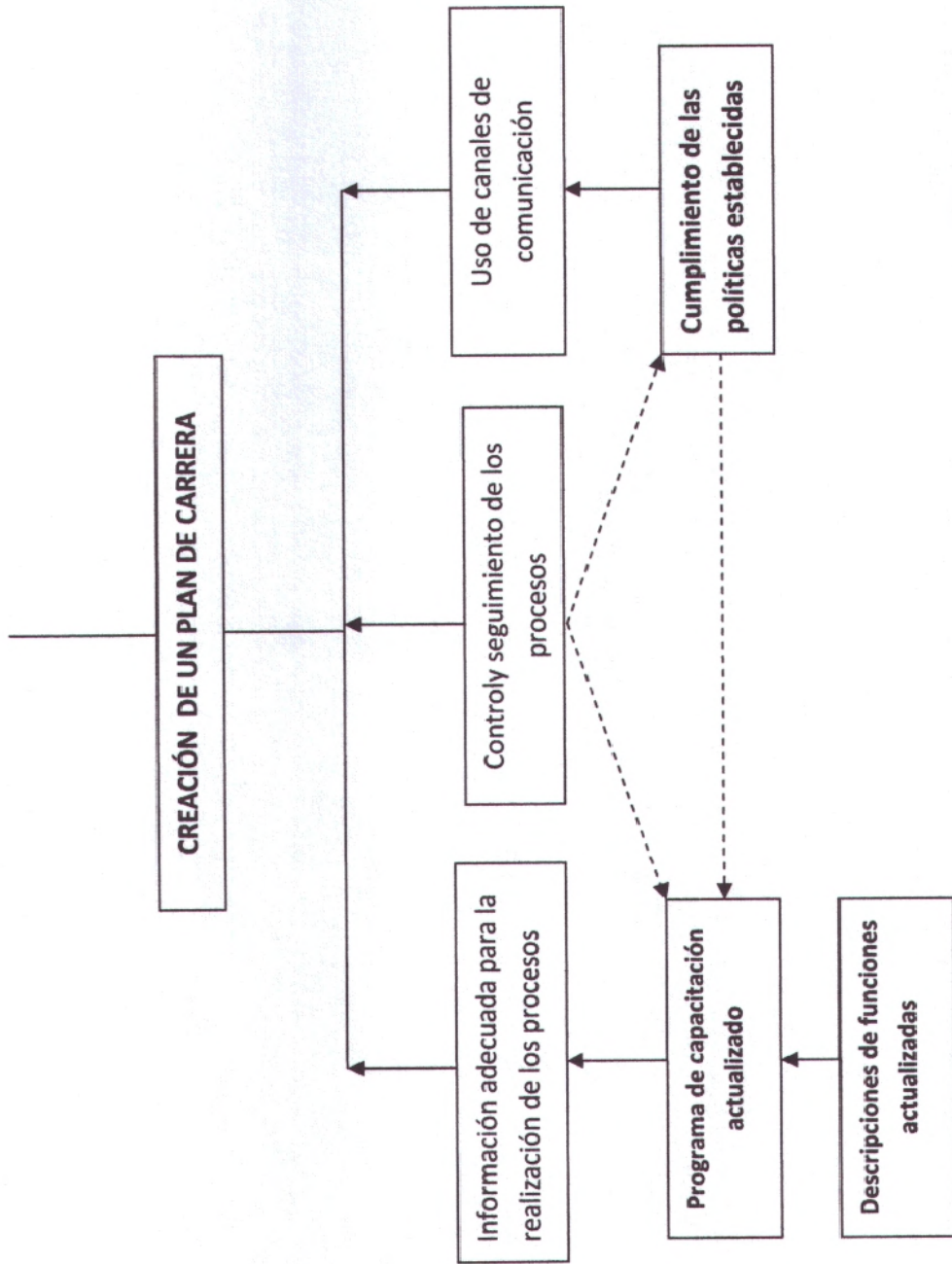
2. ARBOL DE PROBLEMAS





3. ARBOL DE OBJETIVOS





4. MATRIZ DEL MARCO LÓGICO

Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
<p><u>Fin</u> Agripac S.A será líder en el manejo del negocio Agroindustrial contando con un capital humano altamente calificado, y orientado a sus objetivos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración de las rutas de carrera. 	<ul style="list-style-type: none"> Documento en el que constaran las rutas de carrera 	<ul style="list-style-type: none"> Apoyo al proyecto por parte de la Dirección de recursos humanos.
<p><u>Propósito</u> Implementación de una estrategia para planes de carrera en la empresa Agripac</p>	<ul style="list-style-type: none"> Para el mes de enero se deberá tener el 100 % de los cargos elegidos dentro del manual de planes de carrera. 	<ul style="list-style-type: none"> Manual de planes de carrera. 	<ul style="list-style-type: none"> Aprobación del proyecto por parte de la Dirección. Apoyo por parte de mandos medios en la recolección de la información.
<p><u>Componentes</u></p> <ol style="list-style-type: none"> Plan estratégico Actualización de las descripciones de funciones en base a competencias. Procedimiento de evaluación de desempeño por competencias Manual de plan de carrera Plan de capacitación en base a competencias 	<ul style="list-style-type: none"> A fines del mes de Agosto se tendrá el plan estratégico elaborado en un 100%. Durante los meses de Agosto- Septiembre y Noviembre se llevara a cabo la actualización de las descripciones de funciones y la creación de un procedimiento de evaluación. Durante los meses de noviembre y diciembre se llevara a cabo la elaboración del manual de plan de carrera y del formato del plan de capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> Documento del plan estratégico. Manual de funciones por competencias Procedimiento de evaluación de desempeño por competencias Entrega del manual de plan de carrera. Plan de capacitación para planes de carrera 	<ul style="list-style-type: none"> Aprobación del plan estratégico por parte de la gerencia. Apoyo por parte de la gerencia en la selección de los cargos claves. Apertura para la presentación final y entrega del manual elaborado.

<p>Actividades</p> <p>Fase 1. Elaboración de un Diagnostico inicial referente al manejo de las promociones y ascensos de la compañía.</p> <p>Fase 2. Elaboración de la estrategia para implementar planes de carrera</p> <p>Fase 3. Implementación de la estrategia para elaboración de planes de carrera</p> <p>Fase 4. Elaboración de los manuales de planes de carrera</p>			<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo de la gerencia de recursos humanos en el proceso • Apoyo por parte de jefaturas
--	--	--	--


PLAN DE ACCION				
ACTIVIDADES	FECHA	RECURSOS	RESPONSABLES	INVOLUCRADOS
Fase 1. Elaboración de un Diagnostico inicial referente al manejo de las promociones y ascensos de la compañía.	6 de junio al 31 de julio	computadora artículos de oficina cuestionario de la entrevista Prueba piloto	Milka Flores	Directora de RRHH Almudena Cardenal Subgerente de RRHH Blanca Rodriguez
Elaboración del cuestionario de preguntas				
Presentación del cuestionario				
Corrección del cuestionario				
Realización de la prueba piloto de las entrevistas				
Análisis de los resultados de la prueba piloto				
Realización de la entrevista				
Investigación general acerca de planes de carrera				
Elaboración final del diagnostico				
Fase 2. Elaboración de la estrategia para implementar planes de carrera				

Elaboración de la propuesta del plan estratégico	artículos de oficina Documento del plan estratégico final	Almudena Cardenal Subgerente de RRHH Blanca Rodríguez
Corrección de la propuesta del plan estratégico		
Presentación del plan estratégico a la Dirección de recursos humanos		
fase 3 Implementación de la estrategia para elaboración de planes de carrera	15 de agosto al 14 de noviembre	Milka Flores
Elaboración de Objetivos estratégicos		
Análisis de posiciones		
Actualización de las descripciones de funciones en base a competencias		
Elaboración del procedimiento de evaluación de desempeño por competencias		
Elaboración del manual de funciones por competencias		
Fase 4. Elaboración del manual de planes de carrera	21 de noviembre al 30 de diciembre	Directora de RRHH Almudena Cardenal
Clasificación de la información recolectada		
	Computadora Artículos de oficina	Milka Flores

<i>Selección del formato y del contenido del manual</i>				Subgerente de RRHH Blanca Rodríguez
<i>Elaboración del manual de plan de carrera</i>				Directora de RRHH Almudena Cardenal
<i>Elaboración del instructivo para el uso del manual</i>				Subgerente de RRHH Blanca Rodríguez
<i>Elaboración del formato para planes de capacitación</i>				Directora de RRHH Almudena Cardenal
<i>Presentación ejecutiva y entrega de los manuales</i>	Enero	Computadora Infocus	Milka Flores	Subgerente de RRHH Blanca Rodríguez

ANEXO 5


Presentación de la propuesta


UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

PROPUESTA

PROYECTO:
**IMPLEMENTACION DE PLANES DE CARRERA EN LA
EMPRESA AGRIPAC**


Responsable:
Milka Flores Cevallos


Agripac
S.A.

Antecedente del proyecto

FINALIDAD: Consolidar el liderazgo de Agripac en el manejo del negocio Agroindustrial contando con un capital humano altamente calificado, y orientado a los valores corporativos.

PROYECTO:
IMPLEMENTACION DE PLANES DE CARRERA EN LA EMPRESA AGRIPAC



OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Implementar una estrategia para planes de carrera en el área administrativa de la empresa Agripac

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Elaborar un diagnóstico referente al manejo de las promociones y ascensos de la compañía.
- Creación de la estrategia para implementar planes de carrera
- Actualizar las descripciones de funciones en base a competencias
- Elaboración del manual de planes de carrera.

PROYECTO:
IMPLEMENTACION DE PLANES DE CARRERA EN LA EMPRESA AGRIPAC



ESPACIO GEOGRÁFICO

La realización del proyecto tendrá la siguiente ubicación.

Matriz Guayaquil

dirección: Córdova 623 y Padre Solano

GRUPO OBJETIVO

Personal interno de Agripac: 61 personas

PROYECTO:
IMPLEMENTACION DE PLANES DE CARRERA EN LA EMPRESA AGRIPAC



FASES

1. *Elaboración de un Diagnostico inicial referente al manejo de las promociones y ascensos de la compañía.*
2. *Elaboración de la estrategia para implementar planes de carrera*
3. *Implementación de la estrategia para elaboración de planes de carrera*
4. *Elaboración de los manuales de planes de carrera*

PROYECTO:
IMPLEMENTACION DE PLANES DE CARRERA EN LA EMPRESA AGRIPAC



PRODUCTOS A ENTREGAR

Informe de consultoría

- Manuales de planes de carrera.
- Instructivo acerca del uso del manual
- Manual de planes de carrera
- Procedimiento de evaluación de desempeño
- Plan de capacitación por competencias para plan de carrera

Presentación ejecutiva

- Exposición final del proyecto y presentación de un informe ejecutivo que incluirá conclusiones y recomendaciones.

PROYECTO:
IMPLEMENTACION DE PLANES DE CARRERA EN LA EMPRESA AGRIPAC





FORMATO DE ENTREVISTA PARA EL DIAGNOSTICO - FASE 1

Datos del entrevistado

Apellidos y nombre: _____

Cargo actual: _____

Unidad organizativa: _____

1. ¿Se manejan planes de carrera dentro de la compañía?

¿Qué tipo de sistemas aplican para el desarrollo profesional de sus empleados?

2. ¿Se conoce claramente que es necesario hacer/saber/conocer para pasar de un puesto al inmediato superior?

3. ¿Tienen políticas o procedimientos establecidos acerca del manejo de promociones y ascensos?

4. ¿Cuáles son los pasos que siguen de forma general cuando se presenta un ascenso o una promoción?

5. ¿Qué tipo de documentos revisan y cuáles son los requisitos que consideran para este tipo de promociones o ascensos?

6. ¿Están identificados los puestos claves (jefaturas)? ¿Existe algún plan especial para las personas que ocupan estos puestos?

7. ¿La compañía hace algo para que las personas puedan ascender (capacitar, entrenar, desarrollar competencias)?

8. ¿En el momento en que una persona ingresa a la compañía se le presentan los cargos y la forma en la que puede ascender de posición?

9. ¿Se consultan las descripciones de cargos cuando se presenta un ascenso o promoción?

10. ¿Las descripciones de cargo contienen competencias claves para los puestos?

ANEXO 7

Plan estratégico



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE
GUAYAQUIL**

PROYECTO:

Implementación de planes de carrera en la empresa Agripac s.a.

ATENCIÓN:

ALMUDENA CARDENAL

Directorade Recursos Humanos

CONTENIDO:

- DIAGNÓSTICO INICIAL DE LA SITUACIÓN
- PLAN ESTRATÉGICO
- POSICIONES QUE FORMARÁN PARTE DEL PLAN DE CARRERA

RESPONSABLE:

MILKA AUXILIADORA FLORES CEVALLOS



PLAN ESTRATÉGICO



IMPLEMENTACIÓN DE PLANES DE CARRERA EN LA EMPRESA AGRIPAC S.A.

“Diagnóstico inicial referente al manejo de promociones y ascensos”

La empresa Agripac tiene 40 años dentro del mercado agroindustrial ecuatoriano. Ofrece productos de alta calidad que han sido reconocidos por sus clientes y por varias organizaciones a nivel internacional. Lo cual coloca a la empresa como líder dentro del negocio.

Agripac se posiciona a nivel nacional, contando con aproximadamente 170 agencias y 1200 colaboradores; y la compañía continua creciendo, teniendo como posibilidad expandirse a nivel internacional.

Una de las bases más importantes para el crecimiento de esta compañía ha sido su capital humano, es decir sus colaboradores quienes aparte de encontrar en la empresa un trabajo, la consideran como una gran familia.

El manejo de los colaboradores se lo realiza directamente a través de la Unidad de Recursos Humanos. Debido a que es ella la encargada de seleccionarlos, capacitarlos y darles un seguimiento respectivo a sus gestiones dentro de la empresa. Para lo cual la unidad cuenta con un grupo altamente capacitado y con experiencia.

Con la implementación de nueva tecnología en la empresa se abrió una oportunidad, el desarrollo profesional de sus empleados. Esto dio apertura a la posibilidad de implementar un plan de carrera para mandos medios y jefaturas, lo cual implicaría un beneficio directo para los colaboradores.

Dentro de la compañía no se han manejado planes de carrera anteriormente, pero se han realizado promociones y ascensos por varios años. En las cuales el jefe de cada área realiza el seguimiento respectivo y cuando lo considera pertinente recomienda su promoción, siempre y cuando exista una nueva vacante. La aprobación respectiva la da la Dirección de recursos humanos, después de analizar su desempeño y sus futuras responsabilidades en el nuevo cargo, luego de lo cual se determina si la persona es apta o no.

Las políticas y procedimientos que se manejan dependen de cada caso en particular, pero siempre implica la revisión de documentos como la evaluación de desempeño lo cual justificaría la promoción.

Las habilidades que demuestren cada persona y su desempeño en su puesto de trabajo son fundamentales para que en un futuro pueda aspirar a una nueva posición. Las capacitaciones que se imparten son un complemento que permitirán a los colaboradores desarrollar sus habilidades.

La materia prima para elaborar planes de carrera se radica en tres cosas fundamentales:

- Las descripciones de funciones actualizadas en base a competencias
- Sistema de evaluación de desempeño
- Plan de capacitación

Estas son las bases en las que se asienta la formación de un plan de carrera, obviamente implica más datos que serán detallados en el plan estratégico.

Considerando estos tres puntos, se ha elaborado el plan estratégico que servirá como una guía, paso a paso de lo que se pretende realizar.

El desarrollo profesional de un colaborador implica una preocupación directa por su bienestar, lo cual es el indicador primordial para una empresa responsable.

Agripac se preocupa por sus colaboradores y por su crecimiento, motivo por lo cual se desarrollará el proyecto para la implementación de planes de carrera.



I. FICHA TÉCNICA DE LA EMPRESA

AGRIPAC S.A., Grupo Corporativo Agroindustrial, inició sus labores en el año de 1972, en la ciudad de Guayaquil - Ecuador, con el firme propósito de apoyar al sector agrícola suministrando productos que puedan ayudar a mejorar la producción, sentando desde esa fecha las bases de lo que hoy es la empresa más grande de productos agropecuarios del país.

El grupo Agripac posee una estructura funcional que incluye la Dirección administrativa que implica la gerencia general. La dirección de operaciones, que comprende importación, logística y producción. La Dirección comercial, que incluye los almacenes y ventas comprende la División Agroquímicos, División Semillas, División Acuicultura, División Salud Animal y la División Salud Pública. Cada División cuenta con una gama de profesionales en el manejo tecnológico de los cultivos y asistencia técnica e instrumental de productos de alta calidad. Continúa la dirección de recursos humanos y la dirección financiera.

Mercado

El grupo Agripac dirige sus operaciones de investigación, producción, comercialización y ventas sobre los sectores del mercado para los cuales fue creada cada una de las divisiones.

Estrategias

Con una estrategia basada en el talento humano, que es el resultado de trabajar en equipo, Agripac se apoya en sus fortalezas para alcanzar sus objetivos a mediano y largo plazo.

II. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIONES

Agripac actualmente no cuenta con un proceso formalizado de planes de carrera que le permitan visualizar mediante un mapa de carrera el desarrollo profesional que puede obtener un empleado en su ingreso a la empresa; esto puede limitar el avance en una carrera profesional y puede fácilmente conducir a la desmotivación del personal debido a que no se aprecia de forma clara el tipo de esfuerzo que se debe de realizar para ascender a algún cargo; del mismo modo puede causar insatisfacción en el personal porque no conocen las razones por las cuales sus compañeros fueron promovidos.

La implantación de nueva tecnología que se está dando actualmente en la empresa brinda una oportunidad para gestionar planes de carrera y esta es la razón fundamental para la elaboración de este proyecto a desarrollar que se titula “*Estrategia para implementar planes de carrera en la empresa Agripac*”.

III. MISIÓN

“Ofrecer soluciones integrales a través de la provisión de insumos de alta calidad gracias a nuestra filosofía de servicio permanente”

IV. VISIÓN

“Ser líderes en la provisión de Insumos, Tecnología y Servicios especializados, que solucionan en forma integral la producción de alimentos y otras actividades afines, que mejoran la calidad de vida del ser humano”

V. OBJETIVOS EMPRESARIALES

1. Desarrollar y mantener un Sistema de Gestión Integrado, actualizándolo constantemente.
2. Garantizar el cumplimiento de requisitos de nuestros clientes en materia de calidad, medio ambiente y seguridad y salud en el trabajo.
3. Promover la seguridad de nuestros colaboradores, proveedores y visitantes, previniendo riesgos laborales a través de capacitaciones y formación, logrando un mejor ambiente laboral.
4. Impulsar un debido cuidado del Medio Ambiente, con acciones dirigidas a garantizar una gestión adecuada de emisión atmosférica y desechos industriales.
5. Implementar y actualizar mecanismos de comunicación eficientes con los empleados, clientes, autoridades y comunidad circundante.
6. Fomentar la participación del personal para cumplir con la política y requisitos del Sistema de Gestión Integrado.
7. Establecer y revisar metas para calidad, medio ambiente y seguridad y salud en el trabajo.



Nota: en lo referente a la valoración el 5 es considerado el más alto

VI. ANÁLISIS INTERNO

FORTALEZAS	Valor				
	1	2	3	4	5
40 años de experiencia en el mercado agroindustrial					X
Cuenta con productos de alta calidad					X
Fidelidad de los clientes					X
Colaboradores con alto potencia y sentido de pertenecía					X
Investigación y estudios a nivel de mercado					X
Servicio al cliente ágil y oportuno					X

DEBILIDADES	Valor				
	1	2	3	4	5
Bajos niveles de control durante el trabajo					X
Desgaste de tiempo				X	

VII. ANÁLISIS EXTERNO

OPORTUNIDADES	Valor				
	1	2	3	4	5
Incursión a mercados internacionales					X
Creación de nuevos productos					X
Desarrollo profesional de los empelados				X	
Diversidad de productos de alta calidad					X

AMENAZAS	Valor				
	1	2	3	4	5
Estrategias de expansión de competidores					X
Pérdida de clientes por competencia					X

<p>APLICACIÓN DE LA MATIZ FODA</p>	<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • 40 años de experiencia en el mercado agroindustrial • Cuenta con productos de alta calidad • Fidelidad de los clientes • Colaboradores con alto potencia y sentido de pertenencia • Investigación y estudios a nivel de mercado • Servicio al cliente ágil y oportuno 	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bajos niveles de control durante el trabajo • Desgaste de tiempo
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incurción a mercados internacionales • Creación de nuevos productos • Desarrollo profesional de los empelados • Diversidad de productos de alta calidad 	<p>Agripac cuenta con una amplia trayectoria que le permitirá ingresar sólidamente al mercado internacional, sus investigaciones le permiten crear nuevos productos y de estar forma atraer nuevos clientes de otros sectores.</p> <p>El desarrollo profesional de sus empleados, permitirá que su potencial se desarrolle aun más brindando una mejor atención al cliente externo e interno.</p>	<p>El bajo nivel de seguimiento que se realiza en las tareas puede provocar pérdidas a la empresa, no solo a nivel monetario sino de clientes, debido a que no se podrá monitorear la satisfacción de los mismos.</p> <p>El desgaste de tiempo puede provocar bajos niveles de productividad sino se realiza un seguimiento.</p>
<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estrategias de expansión de competidores • Pérdida de clientes por competencia 	<p>La trayectoria de la empresa y la seguridad de sus clientes al adquirir productos de calidad, impiden que pierda prestigio a nivel de mercado y que pierda clientes por la competencia.</p>	<p>Una opción para afrontar la posible expansión de los competidores, es la creación de un banco de ideas que permita al cliente interno desarrollar su potencial para mejorar el negocio de una forma innovadora que atraerá más clientes.</p>

En lo anterior se ha realizado un estudio de la empresa Agripac de manera general, considerando el mercado y su situación actual.

Siguiendo con el tema del proyecto y teniendo en mente la oportunidad del desarrollo de los empleados se planea la siguiente estrategia.

ESTRATEGIA

Elaboración de un plan de carrera en la empresa Agripac

Objetivo:

- Implementar una estrategia para planes de carrera en la empresa Agripac

Estrategias:

- Diseño de planes de carrera para las jefaturas y mandos medios.
- Creación de rutas de carrera para los cargos del área administrativa
- Actualización de las descripciones de cargo en base a competencias
- Elaboración de un procedimiento de evaluación de desempeño por competencias
- Creación de un formato de plan de capacitación.

Actividades:

- Elaborar los objetivos estratégicos del plan de carrera
- Seleccionar los cargos que formaran parte del plan de carrera
- Revisión del organigrama
- Análisis del puesto y elaboración de rutas de carrera
- Actualizar las descripciones de funciones en base a competencias
- Elaboración del procedimiento de evaluación de desempeño por competencias.
- Elaboración del manual de planes de carrera y del instructivo
- Elaboración de un formato para planes de capacitación.

Acciones:

- Formulación del diagnóstico inicial
- Creación del plan estratégico
- Desarrollo del plan estratégico
- Creación del manual de planes de carrera y del instructivo

Alcance del proyecto

El proyecto abarcará de inicio 43 posiciones, 60 personas. La cantidad podrá disminuir cuando se realice el respectivo análisis de cargo.

PLAN OPERATIVO

	RECURSO	RESPONSABLE	TIEMPO	EVALUACIÓN
Elaboración de Objetivos estratégicos	Diagnostico inicial Objetivos de la empresa	Milka Flores	1 semana	Formaran parte del manual del plan de carrera
Análisis de posiciones	Cargos definidos que formaran parte del plan de carrera Organigrama	Milka Flores	3 semanas	Documento de rutas de carrera
Actualización de las descripciones de funciones en base a competencias	Descripciones de funciones	Milka Flores	5 semanas	Descripciones de funciones actualizadas. Manual de funciones por competencias
Elaboración del procedimiento de evaluación de desempeño por competencias	Evaluaciones de desempeño	Milka Flores	1 semana	Manual de procedimiento de evaluación de desempeño
Elaboración del manual de planes de carrera	Información recolectada	Milka Flores	4 semanas	Manual de plan de carrera
Definición de Políticas de planes de carrera e instructivo	Información recolectada	Milka Flores	2 semanas	Políticas de planes de carrera Instructivo para el manual de plan de carrera
Elaboración del formato para planes de capacitación	Programas de capacitación	Milka Flores	1 semana	Plan de capacitación

POSICIONES QUE FORMARAN PARTE EL PLAN
DE CARRERA

- **Mandos medios**
 - **Jefaturas**

Total 68 personas

MANDOS MEDIOS

Nº	NOMBRE	ÁREA DE PERSONAL	FUNCIÓN	POSICIÓN	UNIDAD ORGANIZATIVA	FECHA DE INGRESO
1316	GONZALEZ AVILA CARLOS DAMIAN	Mandos Medios	PILOTO	PILOTO	GERENCIA OPERACIONES AERO	16.05.2011
1346	AREVALO DONOSO JUAN LUIS	Mandos Medios	PILOTO	PILOTO	GERENCIA OPERACIONES AERO	01.06.2011
1013	SAN ANDRES BAUS JUAN EDUARDO	Mandos Medios	SUBGERENTE	SUBGERENTE DE AUDITORIA	SUBGERENCIA AUDITORIA	01.12.1998
682	MENDEZ YUNDA SEGUNDO CECILIO	Mandos Medios	SUBGERENTE	SUBGERENTE DE COMPRAS LOCALES	SUBGERENCIA COMPRAS LOCALES	21.09.1981
1205	VIZUETE TAPIA GIOMARA DEL ROSARIO	Mandos Medios	SUBGERENTE	SUBGERENTE DE CONSUMO	GERENCIA CONSUMO	04.01.1999
1061	SILVA VALVERDE VICTOR HUGO	Mandos Medios	SUBGERENTE	SUBGERENTE DE CREDITO Y COBRANZAS	GERENCIA CREDITOS Y COBRANZAS	01.06.1999
509	GUEVARA JIMENEZ JUAN CARLOS	Mandos Medios	SUBGERENTE	SUBGERENTE DE MANTENIMIENTO	SUBGERENCIA MANTENIMIENTO BLFR	05.01.2000
1209	WRIGHT HOLM STANLEY MARTIN	Mandos Medios	SUBGERENTE	SUBGERENTE DE PLANTA	SUBGERENCIA PLANTA BLFR	01.06.2007
952	RODRIGUEZ AVILES BLANCA INES	Mandos Medios	SUBGERENTE	SUBGERENTE DE RECURSOS HUMANOS	SUBGERENCIA RECURSOS HUMANOS	26.08.1975
631	MADURO YAGUAL FERNANDO JOSE	Mandos Medios	SUBGERENTE	SUBGERENTE DE SEMILLAS	GERENCIA SEMILLAS	15.04.2006
366	DIAZ TRUJILLO HECTOR GIOVANNI	Mandos Medios	SUBGERENTE	SUBGERENTE DE SISTEMAS	SUBGERENCIA SISTEMAS	15.01.1981
783	NUÑEZ HARO CARLOS ERNESTO	Mandos Medios	SUBGERENTE	SUBGERENTE LINEA GANADERA	GERENCIA SALUD ANIMAL	07.10.1996
620	MACIAS CASTRO GUSTAVO ENRIQUE	Mandos Medios	SUBGERENTE	SUBGERENTE TECNICO COSTA	GERENCIA TECNICA COSTA	01.02.1999
471	GOMEZ MAXIMI JOHN CHARLES	Mandos Medios	SUBGERENTE	SUBGERENTE TECNICO SIERRA	GERENCIA TECNICA SIERRA	04.11.1997

14 personas

JEFATURAS

Nº	NOMBRE	ÁREA DE PERSONAL	FUNCIÓN	POSICIÓN	UNIDAD ORGANIZATIVA	FECHA DE INGRESO
712	MOLINAS ANDREU MARIA DOLORES	Jefaturas		ADMINISTRADORA	ADMINISTRACION VILLA BANDURRIA	02.02.1998
1002	SALAZAR PALACIOS ROSANA MARIA	Jefaturas	JEFE	JEFE ASUNTOS REGULATORIOS	JEFATURA ASUNTOS REGULATORIOS	10.09.2007
308	CONTRERAS BAJANA ANGELICA MAGDALENA	Jefaturas	JEFE	JEFE CONTROL CALIDAD	JEFATURA CONTROL DE CALIDAD BLFR	01.04.2007
1250	DEL SALTO ORTIZ GLORIA ALEXANDRA	Jefaturas	JEFE	JEFE CONTROL CALIDAD	JEFATURA CONTROL DE CALIDAD LQSA	01.10.2006
518	HARO JULIO ARMANDO	Jefaturas	JEFE	JEFE DE BODEGA	JEFATURA BODEGA VETERINARIA	02.01.1976
642	MAQUILON ALAVERA PABLO FELICIANO	Jefaturas	JEFE	JEFE DE BODEGA	JEFATURA BODEGA MATERIALES CLTC	04.05.1992
732	MORALES TOAPANTA NELSON FABIAN	Jefaturas	JEFE	JEFE DE BODEGA	JEFATURA BODEGA QUITO SUR	14.12.1981
751	MOSQUERA BENAVIDES HUGO ENRIQUE	Jefaturas	JEFE	JEFE DE BODEGA	JEFATURA BODEGA PROD. TERMINADO	02.01.2006
975	ROMERO PEÑAFIEL LENIN ROLANDO	Jefaturas	JEFE	JEFE DE BODEGA	JEFATURA BODEGA MATERIALES BLFR	19.10.2009
1270	SABANDO ARGUELLO WILLIAN MIGUEL	Jefaturas	JEFE	JEFE DE BODEGA	JEFATURA BODEGA MATERIALES LQSA	01.10.2006
1052	SARMIENTO MORENO DANIEL ALBERTO	Jefaturas	JEFE	JEFE DE COMPRAS	JEFATURA COMPRAS BLFR	01.04.2010
450	GARCIA ACEBO MARIO GERMAN	Jefaturas	JEFE	JEFE DE CULTIVOS ANDINOS	GERENCIA AGRICOLA SIERRA-ORIENTE	01.12.1998
210	CARDENAS SOLA CRISTIAN DAVID	Jefaturas	JEFE	JEFE DE LOGISTICA	JEFATURA LOGISTICA QUITO	15.09.2009
300	CISNEROS TERAN JAIME GABRIEL	Jefaturas	JEFE	JEFE DE LOGISTICA Y BODEGA	JEFATURA LOGISTICA Y BODEGA CLTC	01.11.2007
19	GOMEZCOELLO GRANDA HECTOR ALFREDO	Jefaturas	JEFE	JEFE DE MANTENIMIENTO	GERENCIA OPERACIONES AERO	01.09.2010
531	HIDALGO SALAZAR LORENA ALEXANDRA	Jefaturas	JEFE	JEFE DE NOMINAS	JEFATURA NOMINAS	01.10.1994
11	ARBOLEDA ARIAS PEDRO CLITO	Jefaturas	JEFE	JEFE DE PLATAFORMA	GERENCIA COMERCIAL AERO	13.10.2008
23	MUJICA VILLON FRANCISCO LIBORIO	Jefaturas	JEFE	JEFE DE PLATAFORMA	GERENCIA COMERCIAL AERO	01.12.2010
319	CORO ELIZALDE WASHINGTON JAVIER	Jefaturas	JEFE	JEFE DE PRODUCCION	JEFATURA PRODUCCION BLFR	02.05.1998
674	MELO PONCE JUAN CARLOS	Jefaturas	JEFE	JEFE DE PRODUCCION	JEFATURA PRODUCCION CLTC	02.05.1993
729	MORALES GARCIA GUSTAVO XAVIER	Jefaturas	JEFE	JEFE DE PRODUCTO	GERENCIA MERCADEO	15.08.2003
1206	VIZUETE TAPIA TYRONE NAPOLEON	Jefaturas	JEFE	JEFE DE PRODUCTO	GERENCIA MERCADEO	01.06.2007
1225	ZAMBRANO MORALES SILVIO EFREN	Jefaturas	JEFE	JEFE DE PRODUCTO	GERENCIA MERCADEO	01.07.2009
166	BORBOR SACARELO EDGAR SANTANA	Jefaturas	JEFE	JEFE DE SEGURIDAD	SUBGERENCIA PLANTA BLFR	08.03.2010

263	CEREZO CRUZ BRUNO PASCUAL	Jefaturas	JEFE	JEFE DE SEGURIDAD	GERENCIA PLANTA CLTC	10.04.2008
285	CHICA CONTRERAS XAVIER FERNANDO	Jefaturas	JEFE	JEFE DE ZONA	GERENCIA ACUACULTURA	01.06.1998
781	NUÑEZ ESCUDERO SANDRA LORENA	Jefaturas	JEFE	JEFE DE ZONA	JEFATURA ZONA SIERRA	01.12.1998
119	AYALA GUILLLEN RAFAEL JOSE	Jefaturas	JEFE	JEFE DPTO. LEGAL	JEFATURA DPTO. LEGAL	01.03.2007
440	GALLO ROMERO FREDDY EDUARDO	Jefaturas	JEFE	JEFE	JEFATURA MANTENIMIENTO VEHICULOS	03.04.2008
864	PINCAY SAMBONINO RENE EMANUEL	Jefaturas	SUPERVISOR	SUPERVISOR DE AUDITORIA	SUPERVISION AUDITORIA	01.08.1991
883	PRECIADO CONDE MARIA DEL CARMEN	Jefaturas	SUPERVISOR	SUPERVISOR DE CUENTAS POR PAGAR	SUPERVISION CUENTAS POR PAGAR	04.02.2009
25	NARVAEZ ORTIZ SEGUNDO MANUEL	Jefaturas	SUPERVISOR	SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO	GERENCIA OPERACIONES AERO	09.06.2008
1243	BAJAÑA SUAREZ ALEX ALBERTO	Jefaturas	SUPERVISOR	SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO	GERENCIA PLANTA LQSA	01.03.2007
68	ALVAREZ MEZA JOSE LUIS	Jefaturas	SUPERVISOR	SUPERVISOR DE OPERACIONES/CALIDAD	SUPERVISION OPERACIONES AGRN	21.11.2008
396	ESPINOZA CONTRERAS MANUEL BLADIMIR	Jefaturas	SUPERVISOR	SUPERVISOR DE PRODUCCION	SUPERVISION PRODUCCION BLFR	16.11.2000
816	PALACIOS ORMAZA ROBBIE FERNANDO	Jefaturas	SUPERVISOR	SUPERVISOR DE PRODUCCION	SUPERVISION PRODUCCION BLFR	08.03.2010
894	QUIMIS DOMINGUEZ SANTIAGO OSCAR	Jefaturas	SUPERVISOR	SUPERVISOR DE PRODUCCION	SUPERVISION PRODUCCION BLFR	01.05.2004
1263	PERDOMO CASTRO AURELIO ALBERTO	Jefaturas	SUPERVISOR	SUPERVISOR DE PRODUCCION	SUPERVISION PRODUCCION LQSA	05.02.2009
101	ARMIJOS MONTAÑO CARLOS HUGO	Jefaturas	SUPERVISOR	SUPERVISOR DE PTOS. DE VTAS.	SUPERVISION PUNTOS DE VENTA 7	01.11.2002
387	ESCALANTE LUGMANIA TELMO ENRIQUE	Jefaturas	SUPERVISOR	SUPERVISOR DE PTOS. DE VTAS.	SUPERVISION PUNTOS DE VENTA 8	02.05.1991
581	LEONES RUIZ GIOVANNY NEPTALI	Jefaturas	SUPERVISOR	SUPERVISOR DE PTOS. DE VTAS.	SUPERVISION PUNTOS DE VENTA 4	01.08.2001
646	MARIN AGUILAR MARLON XAVIER	Jefaturas	SUPERVISOR	SUPERVISOR DE PTOS. DE VTAS.	SUPERVISION PUNTOS DE VENTA 6	12.11.2008
839	PEÑAFIEL ZAMORA WALTER DAVID	Jefaturas	SUPERVISOR	SUPERVISOR DE PTOS. DE VTAS.	SUPERVISION PUNTOS DE VENTA 2	02.01.2006

935	REYES MENA EDISON FRANCISCO	Jefaturas	SUPERVISOR	SUPERVISOR DE PTOS. DE VTAS.	SUPERVISION PUNTOS DE VENTA 3	04.11.1997
1048	SARABIA CASTRO ISRAEL DAVID	Jefaturas	SUPERVISOR	SUPERVISOR DE PTOS. DE VTAS.	SUPERVISION PUNTOS DE VENTA 5	01.02.2005
1157	VELASCO VENEGAS JAIME FELIPE	Jefaturas	SUPERVISOR	SUPERVISOR DE PTOS. DE VTAS.	SUPERVISION PUNTOS DE VENTA 1	02.01.2006
493	GUADALUPE MOROCHO EDGAR	Jefaturas	SUPERVISOR	SUPERVISOR ELECTRICO	SUBGERENCIA MANTENIMIENTO BLFR	16.05.1997
117	AVILES JAIME LUIS ENRIQUE	Jefaturas	SUPERVISOR	SUPERVISOR FITOSANITARIO	GERENCIA TECNICA BANANO	01.03.2002
671	MEJIA ORTIZ SEGUNDO EULOGIO	Jefaturas	SUPERVISOR	SUPERVISOR FITOSANITARIO	GERENCIA TECNICA BANANO	22.05.2006
526	HERRERA SISA MANUEL NESTOR	Jefaturas	SUPERVISOR	SUPERVISOR MECANICO	SUBGERENCIA MANTENIMIENTO BLFR	10.06.1978
13	ARMIJOS LOZANO CARLOS ADRIANO	Jefaturas	SUPERVISOR	SUPERVISOR TECNICO COMERCIAL	GERENCIA COMERCIAL AERO	01.11.2004
616	LUZARDO VILLANUEVA MARIA ELVIRA	Jefaturas	JEFE	SUPERVISORA ADMINISTRATIVA	GERENCIA CREDITOS Y COBRANZAS	17.10.2008
1107	TORRES CHICA PAOLA MARCELA	Jefaturas	TESORERA	TESORERA	TESORERIA	01.08.2006
16	CHARRIA SERRANO CARLOS AUGUSTO	Mandos Medios	JEFE	JEFE DE OPERACIONES	GERENCIA OPERACIONES AERO	01.12.2010

ANEXO 8

Glosario de competencias

Agripac

GLOSARIO DE COMPETENCIAS



EMPRESA:AGRIPAC

ÍNDICE

I.	INTRODUCCIÓN.....	3
II.	GLOSARIO DE COMPETENCIAS.....	4 - 52
	<u>Competencias generales</u>	5- 10
	• Compromiso	
	• Ética	
	• Prudencia	
	• Justicia	
	• Fortaleza	
	• Orientación al cliente	
	• Orientación a los resultados	
	• Calidad del trabajo	
	• Sencillez	
	• Adaptabilidad al cambio	
	• Temple	
	• Perseverancia	
	• Integridad	
	• Iniciativa	
	• Innovación	
	• Flexibilidad	
	• Empowerment	
	• Autocontrol	
	• Desarrollo de las personas	
	• Conciencia organizacional	
	<u>Nivel Administrativo</u>	11 - 23
	• Alta adaptabilidad - Flexibilidad	
	• Capacidad para aprender	
	• Dinamismo - Energía	
	• Habilidad analítica	
	• Iniciativa - Autonomía	
	• Liderazgo	
	• Modalidades de contacto	
	• Orientación al cliente interno y externo	
	• Productividad	
	• Responsabilidad	
	• Tolerancia a la presión	
	• Trabajo en equipo	
	• Flexibilidad	
	• Autocontrol	
	• Búsqueda de información	
	• Conciencia organizacional	
	• Confianza en sí mismo	
	• Desarrollo de relaciones	
	• Desarrollo de las personas	
	• Impacto e influencia	
	• Pensamiento analítico	
	• Preocupación por el orden y la claridad	
	• Pensamiento conceptual	

- Desarrollo del equipo
- Modalidades de contacto
- Habilidades mediáticas
- Liderazgo
- Liderazgo para el cambio
- Pensamiento estratégico
- Dinamismo - Energía
- Portability/Cosmopolitismo/Adaptabilidad
- Relaciones públicas
- Orientación al cliente
- Trabajo en equipo
- Orientación a los resultados
- Integridad
- Iniciativa
- Entrepreneurial
- Competencia del náufrago
- Alta adaptabilidad - Flexibilidad
- Colaboración
- Calidad del trabajo
- Dinamismo - Energía
- Franqueza - Confiabilidad - Integridad
- Habilidad analítica
- Iniciativa - Autonomía - Sencillez
- Liderazgo
- Modalidades de contacto
- Nivel de compromiso - Disciplina personal – Productividad
- Orientación al cliente interno y externo
- Profundidad en el conocimiento de los productos
- Orientación a los resultados
- Orientación al cliente
- Negociación
- Comunicación
- Aprendizaje continuo
- Credibilidad técnica
- Presentación de soluciones comerciales
- Resolución de problemas comerciales
- Trabajo en equipo
- Capacidad de planificación y de organización
- Iniciativa
- Innovación
- Adaptabilidad al cambio
- Perseverancia
- Temple
- Conocimiento de la industria y el mercado
- Construcción de relaciones de negocios
- Pensamiento analítico
- Manejo de relaciones de negocios
- Pensamiento conceptual
- Dirección de equipos de trabajo
- Desarrollo estratégico de recursos humanos
- Impacto e influencia
- Capacidad de entender a los demás

INTRODUCCIÓN

El presente documento contiene la definición de un grupo de competencias, separadas por área de personal, que servirán como base para la selección de competencias. La división de las competencias no es fija, es decir se podrán usar competencias de otros niveles si el cargo lo requiere.

El glosario de competencias indica la definición de la misma con su respectiva división en grados, que indican el diferente nivel de desarrollo de la competencia.

Se uso como referencia el libro de Martha Alles.¹

¹*"DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS" GESTIÓN POR COMPETENCIAS: EL DICCIONARIO DE MARTHA ALLES. Editorial Granica, 2002 Buenos Aires. Argentina*

COMPETENCIAS GENERALES

Compromiso

Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales.

Ética

Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector/organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la empresa así lo desea y, lo comprende

Prudencia

Sensatez y moderación en todos los actos, en la aplicación de normas y políticas de la organización sabiendo discernir lo bueno y lo malo para la empresa, para el personal y para sí mismo. Implica también que piensa y actúa con sentido común. Ambas características, sensatez y moderación y sentido común, aplicadas en todos los actos, en todo momento, en todos los aspectos de la vida.

Justicia

Actitud permanente de dar a cada uno lo que le corresponde en los negocios, en la relación con clientes y proveedores, en el manejo del personal; velando siempre por el cumplimiento de las políticas organizacionales. Implica pensar, sentir y obrar de este modo en todo momento, en cualquier circunstancia, aunque fuese más cómodo no hacerlo.

Fortaleza

Implica el obrar en el punto medio en cualquier situación. Entendiendo por punto medio una actitud permanente de *vencer el temor y huir de la temeridad*. No se trata de alardes de fuerza física o de otro tipo, por el contrario se relaciona con valores como la prudencia y la sensatez para tomar el punto medio de las distintas circunstancias sin caer en la tentación de actuar como todopoderoso o, por el contrario, como timorato

Orientación al cliente

Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquéllas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de los propios clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, como el personal ajeno a la organización. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar la actividad.

Orientación a los resultados

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 cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la organización. Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados. Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.

Calidad del trabajo

Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la *expertise*. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio).

Sencillez

Es la capacidad de expresarse sin dobleces ni engaños, diciendo siempre la verdad y lo que siente. Generar confianza en superiores, supervisados y compañeros de trabajo. La sencillez es reconocida por otras personas con las que se interactúa, por ejemplo los proveedores o los clientes. Buscar nuevos y mejores caminos para hacer las cosas evitando las soluciones burocráticas.

Adaptabilidad al cambio

Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio.

Temple

Serenidad y dominio en todas las circunstancias. Implica otras competencias como prudencia y fortaleza. Es la capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos, los fracasos o los acontecimientos negativos. Implica seguir adelante en medio de circunstancias adversas, no para llevar a la empresa a un choque o fracaso seguro sino para resistir tempestades y llegar a buen puerto.

Perseverancia

Firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos. Es la predisposición a mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr el objetivo.

Integridad

Hace referencia a obrar con rectitud y probidad. Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son coherentes con lo que dice

Iniciativa

Hace referencia a la actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Es la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas.

Innovación

Es la capacidad para modificar las cosas incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad. Implica idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe.

Flexibilidad

Disposición para adaptarse fácilmente. Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover los cambios de la propia organización o responsabilidades de su cargo.

Empowerment

Dar poder al equipo de trabajo potenciándolo. Hace referencia a fijar claramente objetivos de desempeño con las responsabilidades personales correspondientes. Proporciona dirección y define responsabilidades. Aprovecha claramente la diversidad (heterogeneidad) de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior en el negocio. Combina adecuadamente situación, persona y tiempo. Adecuada integración en el equipo de trabajo. Comparte las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Emprende acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.

Autocontrol

Dominio de sí mismo. Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.

Desarrollo de las personas

Ayudar a que las personas crezcan intelectual y moralmente. Implica un esfuerzo constante para mejorar la formación y el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización. No es simplemente enviar a *las personas a que hagan cursos* sino un esfuerzo por desarrollar a los demás.

Conciencia organizacional

Reconocer los atributos y las modificaciones de la organización. Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia empresa o en otras organizaciones, clientes, proveedores, etc. Ello implica la capacidad de identificar tanto a aquellas personas que toman las decisiones como a las que pueden influir sobre las anteriores; asimismo, significa ser capaz de prever la forma en que los acontecimientos o las situaciones afectarán a la organización.

NIVEL ADMINISTRATIVO

Competencia	Alta adaptabilidad - flexibilidad
Definición	Hace referencia a la capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada.
A	Alta adaptabilidad a contextos cambiantes, medios y personas en forma rápida y adecuada tanto propia como en el rol de líder de un grupo. Revisa rápida y críticamente su accionar y el de su grupo poniendo en marcha cambios cuando las circunstancias lo aconsejen.
B	Se adapta a situaciones cambiantes, medios y personas en forma adecuada y consigue cambiar el rumbo del equipo a su cargo. Revisa críticamente su accionar y puede instrumentar cambios.
C	Puede poner en marcha cambios en situaciones cambiantes cuando los mismos le son sugeridos por un superior.
D	Tiene escasa capacidad para instrumentar cambios y revisar críticamente su accionar.

Competencia	Capacidad para aprender
Definición	Esta asociada a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos al repertorio de conductas habituales y nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas.
A	Tiene gran capacidad de aprender y de incorporar nuevos esquemas o modelos cognitivos y nuevas formas de interpretar al realidad. Se transforma en un referente en sus ámbitos de actuación por su disposición para el aprendizaje, que siempre está sobre el promedio
B	Tiene muy buena capacidad para aprender, puede incorporar nuevos esquemas y modelos. Aprende no sólo en las actividades estructuradas de aprendizaje, como es el estudio, también lo hace con la práctica y la observación de personas que tienen más experiencia y conocimientos.
C	Aprende nuevos esquemas y modelos asimilando los conceptos impartidos
D	Tiene escasa capacidad para aprender; se limita a los contenidos impartidos

Competencia	Dinamismo – Energía
Definición	Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.
A	Tiene mucho dinamismo y energía para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo y en jornadas de trabajo prolongadas; aun así su nivel de actividad no se ve afectado
B	Demuestra dinamismo y energía trabajando duro sin que su nivel de rendimiento se vea afectado
C	Trabaja duro en jornadas de trabajo exigente.
D	Tiene escasa predisposición para el trabajo duro en largas jornadas: su rendimiento decrece en esas situaciones

Competencia	Habilidad analítica
Definición	Esta competencia tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el trabajo. Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico.
A	Realiza análisis lógicos, identifica problemas, reconoce información significativa, busca y coordina datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos, y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos
B	Analiza información e identifica problemas coordinando datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos y establecer conexiones relevantes entre datos numéricos
C	Puede analizar e identificar problemas coordinando datos relevantes organizar y presentar datos numéricos
D	Tiene escasa capacidad para el análisis y para identificar problemas y coordinar los datos relevantes

Competencia	Iniciativa – Autonomía
Definición	Esta es la competencia que significa rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades sin esperar a efectuar todas las consultas en la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor.
A	Ejecuta rápidamente las acciones necesarias para resolver pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día. Es proactivo para resolver dificultades, no espera a consultar a toda la línea jerárquica, de esta manera evita que se agrave un problema menor
B	Actúa para resolver los pequeños problemas diarios. En ocasiones propone mejoras aunque no haya un problema concreto que necesite solución
C	Puede actuar para resolver los pequeños problemas que surgen día a día:
D	Tiene escasa predisposición para la acción que podría resolver los pequeños problemas que surgen cotidianamente

Competencia	Liderazgo
Definición	Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo.
A	Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo
B	Orienta a las personas en una dirección determinada, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes
C	Puede orientar el accionar del grupo a su cargo fijando objetivos y realizando el seguimiento de los mismos
D	Tiene escasa capacidad para orientar al grupo a su cargo y fijar objetivos.

Competencia	Modalidades de contacto
Definición	Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegurar una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información. Habla por todos y valora las contribuciones de los demás.
A	Hace preguntas perspicaces que van al centro del problema, comprende y comunica temas complejos. Se comunica con claridad y precisión. Es abierto y honesto y aporta en las discusiones.
B	Demuestra seguridad para expresar sus opiniones con claridad y precisión. Alienta el intercambio de información e ideas y es abierto y sensible a los consejos y puntos de vista de las demás personas.
C	Escucha y se interesa por los puntos de vista de los demás y hace preguntas constructivas.
D	Sus mensajes no siempre son transmitidos o comprendidos con claridad

Competencia	Orientación al cliente interno y externo
Definición	Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el futuro. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de plantear la actividad
A	Crea necesidades en el cliente para fidelizarlo. Gana clientes y logra que el cliente lo reconozca y aprecie su valor agregado y lo recomiende a otros. Se muestra proactivo para atender con rapidez al cliente
B	Identifica las necesidades del cliente; en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos
C	Actúa a partir de los pedidos de los clientes ofreciendo respuestas estándar a sus necesidades. Atiende con rapidez al cliente pero con poca cortesía
D	Provoca quejas y pierde clientes. Tiene escaso deseo de atender con rapidez y/o satisfacer las necesidades del cliente.

Competencia		Productividad
Definición		Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente
A	Se desafía a sí mismo estableciéndose objetivos cada vez más altos, y los alcanza. Se transforma en un referente a imitar por sus pares o por las generaciones venideras.	
B	Establece objetivos que superan al promedio y los cumple casi siempre. Supera a lo que se espera para su nivel.	
C	Cumple con los objetivos de productividad establecidos de acuerdo con lo esperado.	
D	No siempre cumple con los objetivos establecidos por sus superiores	

Competencia		Responsabilidad
Definición		Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero
A	Desempeña las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado en su nivel o posición.	
B	Cumple con los plazos preestablecidos en la calidad requerida, preocupándose de lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales	
C	Cumple los plazos tomando todos los márgenes de tolerancia previstos y la calidad mínima necesaria para cumplir el objetivo	
D	Cumple los plazos o alcanza la calidad pero difícilmente ambas cosas a la vez.	

Competencia	Tolerancia a la presión
Definición	Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia
A	Alcanza los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, inconvenientes imprevistos, desacuerdos, oposición y diversidad. Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia
B	Habitualmente alcanza los objetivos aunque este presionado por el tiempo, y su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia
C	Alcanza los objetivos aunque este presionado, su desempeño es inferior en situaciones de mucha exigencia
D	Su desempeño se deteriora en situaciones de mucha presión, tanto sea por los tiempos o por imprevistos de cualquier índole: desacuerdos, oposición, diversidad

Competencia	Trabajo en equipo
Definición	Es la habilidad para participar activamente de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés personal.
A	Promociona y alienta la comunicación y actúa como modelo del rol en su área. Logra comprensión y compromiso grupal y demuestra superioridad para distinguir, interpretar y expresar hechos, problemas y opiniones
B	Sabe integrar los diversos estilos y habilidades que hay en un equipo para optimizar el desempeño y el entusiasmo. Ayuda al equipo a centrarse en los objetivos.
C	Comparte información y trabaja cooperativamente con el equipo. Es flexible y sensible. Ayuda a los nuevos miembros a integrarse al equipo discutiendo su función
D	Explícita o calladamente, antepone sus objetivos personales a los del equipo

Competencia	Flexibilidad
Definición	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.
A	Modifica sus objetivos o acciones para responder con rapidez a los cambios organizacionales o de prioridad
B	Decide qué hacer en función de la situación. Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas, no de forma acomodaticia sino para beneficiar la calidad de su tarea o favorecer la calidad del proceso.
C	Aplica normas o procedimientos adecuados para la situación de modo de alcanzar los objetivos globales de su grupo y, por ende, de la organización
D	Acepta puntos de vista de superiores y reconoce que los puntos de vista de los demás son tan válidos como los suyos. Es capaz de cambiar de opinión ante nuevos argumentos o evidencias

Competencia	Autocontrol
Definición	Es la capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de los demás o cuando se trabaja en condiciones de estrés
A	Maneja efectivamente sus emociones. Evita las manifestaciones de las emociones fuertes o el estrés sostenido; sigue funcionando bien o responde constructivamente a pesar del estrés
B	Actúa con calma. Siente emociones fuertes tales como el enfado y frustración extrema, pero continúa hablando, actuando o trabajando con calma. Ignora las acciones que le producen desagrado y continúa su actividad o conversación
C	Controla sus emociones. Siente el impulso de hacer algo inapropiado pero resiste la tentación
D	No se involucra. Siente la presión de la situación y se mantiene al margen de la discusión

Competencia	Búsqueda de información
Definición	Es la inquietud y la curiosidad constante 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
A	Permanentemente (a diario) hace algo que le permite recoger información (por ejemplo, lee sistemáticamente ciertas publicaciones). Habitualmente, se ocupa de que otras personas recojan información y se la proporcionen
B	Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles
C	Aborda personalmente el esclarecimiento de una situación o problema cuando lo normal es no hacerlo.
D	Hace preguntas directas tanto a las personas que están presentes o que se supone conocen la situación como a las directamente implicadas aunque no estén presentes.

Competencia	Conciencia organizacional
Definición	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia empresa o en otras organizaciones, clientes, proveedores, etc
A	Comprende las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos u organizaciones o los problemas de fondo, oportunidades o fuerzas de poder poco obvias que los afectan
B	Comprende describe y utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la organización con un sentido claro de cómo influir en ellas
C	Comprende y utiliza las estructuras informales identificando las figuras clave. Aplica este conocimiento cuando la estructura formal no funciona como debería
D	Identifica o utiliza la estructura formal o jerárquica de una organización, la cadena de mando, las normas, los procedimientos operativos establecidos

Competencia	Confianza en sí mismo
Definición	Es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema
A	Se enfrenta a sus superiores o mayores en jerarquía con contundencia y firmeza. Se ofrece para misiones extremadamente desafiantes y/o personalmente muy arriesgadas. Disfruta con los cometidos que significan un desafío
B	Busca nuevas responsabilidades. Habla cuando no esta de acuerdo con sus superiores, clientes o personas en una posición superior, pero expresa adecuadamente su desacuerdo y presenta su posición en forma clara
C	Toma decisiones o actúa sin necesidad de consultar o a pesar de un desacuerdo manifestado por compañeros o subordinados. Actúa fuera de la autoridad formal.
D	Trabaja sin requerir supervisión. Muestra confianza en sí mismo, aparece seguro ante los demás

Competencia	Desarrollo de relaciones
Definición	Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contactos con distintas personas.
A	Planifica y desarrolla redes de relaciones con clientes, colega y compañeros de trabajo
B	Muestra permanente motivación para incrementar sus relaciones y para formar un grupo de relaciones de intereses comunes
C	Establece y mantiene relaciones cordiales con un amplio círculo de amigos y conocidos con el objetivo de lograr mejores resultados de las tareas de las que es responsable.
D	Se relaciona informalmente con la gente. En conversaciones generales sobre el trabajo, incluye con naturalidad cuestiones sobre la familia, los deportes y la actualidad

Competencia	Desarrollo de las personas
Definición	Implica un esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo, tanto los personales como los de los demás, a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades de la organización.
A	Da feedback para que los colaboradores sepan qué están haciendo bien y si esto se adapta a lo esperado. Comunica de forma específica a los demás la evolución de su rendimiento para favorecer su desarrollo
B	Para facilitar el aprendizaje, explica cómo y por qué las cosas se hacen de una determinada manera. Se asegura por distintos medios de que se hayan comprendido bien sus explicaciones e instrucciones
C	Dedica tiempo para explicar a los demás cómo se deben realizar los trabajos; Da instrucciones detalladas y ofrece sugerencias que puedan ayudar
D	Cree que las personas pueden y quieren aprender para mejorar su rendimiento. Hace comentarios positivos sobre el potencial y las capacidades de los demás

Competencia	Impacto e influencia
Definición	Implica la intención de persuadir, convencer, influir o impresionar a los demás para que contribuyan a alcanzar sus propios objetivos.
A	Utiliza influencias y cadenas de influencia indirectas. Utiliza una estrategia formada por diferentes y sucesivas acciones para influir en los demás, adaptando cada acción a los diferentes interlocutores.
B	Calcula el impacto de las palabras o acciones. Adapta los argumentos para atraer la atención de los demás
C	Utiliza una única acción para persuadir. Aplica la persuasión para convencer a otros. Elabora anticipadamente varios argumentos o puntos de vista para lograr su objetivo
D	Demuestra intención aunque no actúe. Intenta producir un impacto determinado sobre los demás. Muestra preocupación por la reputación, el estatus, la apariencia

Competencia	Pensamiento analítico
Definición	Es la capacidad para entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso.
A	Desmenuza un problema complejo en varias partes. Es capaz de establecer vínculos causales complejos. Reconoce varias posibles causas de un hecho, o varias consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos
B	utiliza diversas técnicas para desmenuzar los problemas complejos en las partes que lo componen e identificar varias soluciones, sopesando el valor de cada una de ellas
C	Descompone los problemas en partes. Establece relaciones causales sencillas. Identifica los pros y los contras de las decisiones. Marca prioridades en las tareas según su importancia.
D	Desmenuza los problemas o situaciones sin atribuirles ninguna valoración concreta. Realiza una lista de asuntos a tratar sin asignarles un orden o prioridad determinados

Competencia	Preocupación por el orden y la claridad
Definición	Es la preocupación continua por controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en la claridad de las responsabilidades y funciones asignadas.
A	Realiza el seguimiento de tareas y proyectos asignados. Se preocupa por mejorar el orden de todo lo que esta bajo su responsabilidad
B	Realiza el seguimiento del trabajo de los demás vigilando su calidad para asegurarse de que se siguen los procedimientos establecidos
C	Comprueba la calidad y exactitud de las tareas a su cargo y si está su alcance, por la de otros de su sector. Se preocupa por cumplir las normas y procedimientos.
D	Muestra preocupación por el orden y la claridad. Busca claridad de funciones, tareas, datos expectativas y prefiere tenerlos por escrito. Se niega firmemente a hacer cosas que van en contra de las normas y procedimientos

Competencia	Pensamiento conceptual
Definición	Es la habilidad para identificar vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas y construir conceptos o modelos; asimismo, para identificar los puntos clave de las situaciones complejas.
A	Para explicar situaciones o resolver problemas, desarrolla conceptos nuevos que no resultan obvios para los demás
B	Analiza situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta adecuadamente los conceptos o principios complejos aprendidos
C	Identifica pautas, tendencias o lagunas de la información que maneja. Reconoce e identifica las similitudes entre una nueva situación y algo que ocurrió en el pasado
D	Utiliza criterios básicos, sentido común y las experiencias vividas para identificar los problemas. Reconoce cuándo una situación presente es igual a una pasada

NIVEL DE JEFATURA – MANDOS MEDIOS

Competencia	Desarrollo del Equipo
Definición	Es la habilidad de desarrollar el equipo hacia adentro, el desarrollo de los propios recursos humanos
A	Desarrolla su equipo, los recursos humanos de la organización, convencido del valor estratégico que estos aportan a la gestión general y a los negocios en particular.
B	Desarrolla su equipo con conocimiento de las herramientas y del valor estratégico de los recursos humanos para una mejor gestión de negocios
C	Comprende el concepto y valor del desarrollo del propio equipo, pero no es consciente de que su accionar puede dificultar el crecimiento individual de los distintos componentes del equipo
D	Tiene escaso interés por el desarrollo del equipo, esta preocupado por el resultado final de su actividad personal.

Competencia	Modalidades de Contacto
Definición	Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación; esta capacidad asegura una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información, habla por todos y valora las contribuciones de los demás
A	Formula preguntas perspicaces que van al centro del problema, comprende y comunica temas complejos
B	Demuestra seguridad para expresar opiniones con claridad y precisión
C	Escucha y se interesa por los puntos de vista de los demás y hace preguntas constructivas.
D	Sus mensajes no siempre son transmitidos o comprendidos claramente. No demuestra interés por conocer el punto de vista o los intereses de otras personas

Competencia	Habilidades Mediáticas
Definición	Están asociadas a la asimilación de los nuevos y tradicionales medios de comunicación y su aplicación eficaz
A	Se comunica con claridad y precisión en cualquier circunstancia, aún en situaciones difíciles, cuando debe informar cosas que no comparte o está presionado.
B	Se maneja adecuadamente en situaciones difíciles o esta presionado. Comunica exactamente lo que se espera en pos de los intereses de la compañía. Posee correcto manejo del idioma y privilegia la imagen de la empresa
C	Se comunica adecuadamente, en circunstancias diversas y difíciles
D	El nerviosismo frente a los medios o auditorios no habituales, no le permite manejar adecuadamente las exposiciones públicas

Competencia	Liderazgo
Definición	Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo
A	Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios
B	El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes
C	Puede fijar objetivos que el grupo acepta realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado
D	El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento

Competencia	Liderazgo para el cambio
Definición	Es la habilidad de comunicar una visión de la estrategia de la firma, que hace que esa visión aparezca no solo posible sino deseable para los accionistas, creando en ellos una motivación y un compromiso genuinos.
A	Comunica su visión de la estrategia de la firma y los negocios haciendo que aquella parezca posible y deseable para los accionistas, despertando compromiso genuino con su gestión y sus planes
B	Su visión genera aceptación por parte de los accionistas, consigue que estos se comprometan y apoyen los cambios y las nuevas propuestas
C	La visión que propone no siempre es percibida por los otros de un modo que genera adhesión y apoyo
D	Rara vez sus propuestas reciben apoyo por parte de los accionistas.

Competencia	Pensamiento estratégico
Definición	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica.
A	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización cuando deben identificar la mejor respuesta estratégica
B	Comprende los cambios del entorno y las oportunidades del mercado. Detecta nuevas oportunidades de hacer negocios y de crear alianzas estratégicas
C	Puede adecuarse a los cambios del entorno detectando nuevas oportunidades de negocios
D	Escasa percepción de los cambios del entorno que modifican las reglas del juego del mercado

Competencia	Empowerment
Definición	Establece claros objetivos de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales. Proporciona dirección y define responsabilidades. Aprovecha claramente la diversidad (heterogeneidad) de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior para el negocio.
A	Define claramente objetivos de desempeño asignando las responsabilidades personales correspondientes. Aprovecha la diversidad de su equipo para lograr un valor añadido superior en el negocio.
B	Fija objetivos de desempeño asignando responsabilidades y aprovechando adecuadamente los valores individuales de su equipo, de modo de mejorar el rendimiento del negocio
C	Fija objetivos y asigna responsabilidades al equipo
D	Escasa capacidad para transmitir objetivos y asignar responsabilidades en función de la rentabilidad del negocio

Competencia	Dinamismo - Energía
Definición	Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.
A	Alto nivel de dinamismo y energía trabajando duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en diferentes lugares geográficos, en jornadas de trabajo prolongadas o después de viajes, sin que su nivel de actividad se vea afectado.
B	Demuestra energía y dinamismo trabajando duro, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en diferentes lugares geográficos, en largas jornadas de trabajo, sin que su nivel de rendimiento se vea afectado. Transmite energía a su grupo y a su accionar.
C	Trabaja duro en jornadas de trabajo exigente.
D	Tiene escasa predisposición para el trabajo duro en largas jornadas; su rendimiento decrece en situaciones como éstas.

Competencia	Portability – Cosmopolitismo – Adaptabilidad
Definición	Implica la habilidad para adaptarse rápidamente y funcionar con eficacia en cualquier contexto extranjero.
A	Se adapta inmediatamente a diferentes medios geográficos y funciona eficazmente en cualquier contexto extranjero.
B	Buena y rápida adaptación diferentes medios geográficos; funciona eficazmente en cualquier contexto extranjero
C	Se adapta a diferentes medios extranjeros pero necesita cierto tiempo de adaptación para funcionar
D	Escasa adaptación a otras culturas

Competencia	Relaciones Públicas
Definición	Habilidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya cooperación es necesaria para tener influencia sobre los que manejan los productos líderes del mercado, clientes, etc.
A	Establece rápida y efectivamente relaciones con redes complejas logrando la cooperación de personas necesarias para manejar su influencia sobre líderes del mercado, clientes.
B	Establece adecuadas relaciones con redes complejas logrando apoyo y cooperación de las personas necesarias
C	En ocasiones logra establecer relaciones convenientes para la organización, obteniendo la cooperación de personas necesarias
D	Le resulta difícil conseguir apoyo y cooperación de redes complejas. Se maneja adecuadamente cuando se mueve dentro de los vínculos conocidos

Competencia	Orientación al cliente
Definición	Implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades.
A	Establece una relación con perspectivas de largo plazo con el/los cliente/s para resolver sus necesidades, debiendo sacrificar en algunas ocasiones beneficios inmediatos en función de los futuros
B	Promueve, y en ocasiones lo hace personalmente, la búsqueda de información sobre las necesidades latentes, pero no explícitas, del cliente. Indaga proactivamente más allá de las necesidades que el/los cliente/s manifiestan en un principio y adecua los productos y servicios disponibles a esas necesidades.
C	Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente, brindando más de lo que éste espera.
D	Promueve, y en ocasiones lo hace personalmente, el contacto permanente con el cliente para mantener una comunicación abierta con él sobre las expectativas mutuas y para conocer el nivel de satisfacción

Competencia	Trabajo en equipo
Definición	Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Par que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina.
A	Fortalece el espíritu de equipo en toda la organización. Expresa satisfacción personal con los éxitos de sus pares o de otras líneas de negocios
B	Anima y motiva a los demás. Desarrolla el espíritu de equipo. Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, buen clima y espíritu de cooperación
C	Solicita la opinión al resto del grupo. Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los otros, incluso sus pares y subordinados
D	Coopera. Participa de buen grado en el grupo, apoya sus decisiones. Realiza la parte de trabajo que le corresponde

Competencia	Orientación a los resultados
Definición	Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes necesarias para superara los competidores, responder a las necesidades del cliente o mejorar la organización.
A	Crea un ambiente organizacional que estimula la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia
B	Actúa para lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos, fijándose para sí y/o otros los parámetros a alcanzar
C	No está satisfecho con los niveles actuales de desempeño y hace cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras
D	Intenta que todos realicen el trabajo bien y correctamente. Expresa frustración ante la ineficiencia o la pérdida de tiempo pero no encara las mejoras necesarias. Marca los tiempos de realización de los trabajos.

Competencia	Integridad
Definición	Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos.
A	Trabaja según sus valores, aunque ello implique un importante coste o riesgo. Se asegura de señalar tanto las ventajas como los inconvenientes de un trato.
B	Admite públicamente que ha cometido un error y actúa en consecuencia.
C	Desafía a otros a actuar con valores y creencias. Está orgulloso de ser honrado.
D	Es abierto y honesto en situaciones de trabajo. Reconoce errores cometidos o sentimientos negativos propios y puede comentárselos a otros

Competencia	Liderazgo (II)
Definición	Es la capacidad de dirigir a un grupo o equipo de trabajo del que dependen otros equipos. Es líder de líderes.
A	Comunica una convincente visión de futuro. Es un líder con carisma especial, genera un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso profundo con la misión encomendada en el grupo que lidera
B	Se posiciona como líder. Se asegura que los demás se identifiquen y participen en su misión, objetivos, clima, tono y políticas.
C	Promueve la eficacia del grupo. Mantiene informadas a las personas que pueden verse afectadas
D	Da a las personas instrucciones adecuadas, dejando razonablemente claras las necesidades y exigencias

Competencia	Empowerment (II)
Definición	Esta competencia es la de aquellos que deben fomentar la misma a su propio grupo de subordinados, por lo que debe representarla dando un efecto en cascada.
A	Fomenta el aprendizaje y la formación a largo plazo. Proporciona formación o experiencias en el trabajo que sirvan para adquirir nuevas capacidades o habilidades.
B	Después de valorar la capacidad de las personas a su cargo, les da autoridad y responsabilidad para que desarrollen una característica específica
C	Demuestra confianza en la habilidad de los empleados para ejecutar tareas a un nivel aceptable de rendimiento
D	Confía en las habilidades de sus colaboradores para tomar decisiones y en que cada uno sabe qué está haciendo. Muestra respeto por la inteligencia de los demás

Competencia	Iniciativa
Definición	Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no sólo de palabras
A	Se anticipa a las situaciones con una visión a largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia
B	Se adelanta y prepara para los acontecimientos que puedan ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza los problemas potenciales
C	Toma decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir
D	Aborda oportunidades o problemas del momento

Competencia	Entrepreneurial
Definición	Esta competencia hace referencia a la calidad del entrepreneur, que es aquel que lleva recursos económicos desde zonas de baja productividad y poco rendimiento a zonas de alta productividad y buen rendimiento
A	Percibe el mundo de los negocios con naturalidad y descubre nuevas oportunidades aun donde otros no las ven
B	Tiene una clara y positiva visión de los negocios. Conoce a fondo todas las situaciones
C	Lleva adelante planes empresariales y de negocios siguiendo los lineamientos generales de la organización.
D	Su percepción de los negocios es realista pero no realiza aportes de cambio. Escasa percepción de los cambios que modifican las reglas de juego del mercado

Competencia	Competencia “del náufrago”
Definición	Es la capacidad de sobrevivir y lograr que sobreviva al empresa o área de negocios en la que trabaja en épocas difíciles, aun en las peores condiciones del mercado que afecten tanto al propio sector de negocios como a todos en general.
A	Identifica las dificultades y tendencias del mercado. Identifica las tendencias y dificultades de su propia compañía, y las analiza en función del contexto
B	Planifica en profundidad. Conoce a fondo todas las situaciones.
C	Puede actuar en un contexto de crisis siguiendo los lineamientos generales de la organización
D	Tiene escasa percepción de los cambios que modifican las reglas de juego del mercado.

Competencia	Alta adaptabilidad – Flexibilidad
Definición	Hace referencia a la capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio
A	Alta adaptabilidad a contextos cambiantes, medios y personas en forma rápida y adecuada tanto propia como en el rol de líder de un grupo
B	Se adapta a situaciones cambiantes, medios y personas en forma adecuada y consigue cambiar el rumbo del equipo a su cargo
C	Puede poner en marcha cambios en situaciones cambiantes cuando los mismos le son sugeridos
D	Tiene escasa capacidad para instrumentar cambios y revisar críticamente su accionar.

Competencia	Colaboración
Definición	Capacidad de trabajar en colaboración con grupos multidisciplinares, con otras áreas de la organización u organismos externos con los que deba interactuar.
A	Cumple con sus obligaciones sin desatender por ello los intereses de otras áreas y es un referente confiable de todos los que deben relacionarse con su sector o departamento
B	Por medio de sus actitudes, alienta al buen desarrollo de las tareas de todos. Tiene sólida reputación profesional y genera confianza de los demás sin descuidar sus obligaciones específicas.
C	Comprende la necesidad de que todos colaboren unos con otros para la mejor consecución de los objetivos generales.
D	Escasa predisposición para realizar todo aquello que no esté dentro de sus obligaciones específicas.

Competencia	Calidad del trabajo
Definición	Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos
A	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aun en los aspectos más complejos.
B	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad. Lo valorizan por sus conocimientos. Demuestra interés por aprender
C	Conoce adecuadamente todos los temas relacionados con su especialidad como para cumplir su función.
D	Conoce temas relacionados con su especialidad sin alcanzar el nivel requerido o aunque éstos sean adecuados, no demuestra interés por aprender

Competencia	Dinamismo – Energía
Definición	Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.
A	Alto nivel de dinamismo y energía trabajando duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por ello se vea afectado su nivel de actividad.
B	Demuestra dinamismo y energía trabajando duro sin que su nivel de rendimiento se vea afectado. Transmite energía a su grupo y a su accionar
C	Trabaja duro en jornadas de trabajo exigente
D	Tiene escasa predisposición para el trabajo duro en largas jornadas: su rendimiento decrece en esas situaciones

Competencia	Empowerment
Definición	Establece claros objetivos de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales. Proporciona dirección y define responsabilidades
A	Establece claros objetivos de desempeño y asigna las correspondientes responsabilidades personales
B	Fija objetivos de desempeño asignado responsabilidades y aprovechando adecuadamente los valores individuales de su equipo, de modo de mejorar el rendimiento del negocio.
C	Fija objetivos y asigna responsabilidades en el equipo
D	Tiene escasa capacidad para transmitir objetivos y asignar responsabilidades en función de la rentabilidad del negocio

Competencia	Franqueza – Confiabilidad – Integridad.
Definición	Ser realista y franco. Establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza.
A	Establece relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Asume la responsabilidad de sus propios errores
B	Con sus actitudes demuestra franqueza y establece relaciones basadas en el respeto y la confianza.
C	Entre quienes interactúan con él, tiene imagen de confianza ya que no se contradice en su accionar
D	No hay directa correlación entre sus palabras y las actitudes que adopta. La comunidad donde actúa no lo considera confiable

Competencia	Habilidad analítica
Definición	Esta competencia tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el trabajo.
A	Realiza análisis lógicos, identifica problemas, reconoce información significativa, busca y coordina datos relevantes.
B	Analiza información e identifica problemas coordinando datos relevantes
C	Puede analizar e identificar problemas coordinando datos relevantes organizar y presentar datos numéricos
D	Tiene escasa capacidad para el análisis y para identificar problemas y coordinar los datos relevantes

Competencia	Iniciativa – Autonomía – Sencillez
Definición	Rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone responder de manera proactiva a las desviaciones o dificultades, sin esperar a efectuar todas las consultas en la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor.
A	Responde con rapidez asegurando una efectiva instrumentación, de forma clara y simple
B	Responde con rapidez asegurando una buena instrumentación de los cambios propuestos por la Dirección
C	Resuelve con rapidez las pequeñas complicaciones del día a día: raramente propone mejoras en su área de accionar. Pone en marcha adecuadamente los cambios propuestos por la Dirección.
D	Pone en marcha con poca diligencia los cambios que se le proponen y consulta con su superior sobre todos los pequeños problemas del día a día

Competencia	Liderazgo
Definición	Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo.
A	Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da feedback sobre su avance integrando las opiniones de los miembros del grupo
B	El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes. Escucha a los otros y es escuchado.
C	Puede fijar objetivos que son aceptados por el grupo y realiza un adecuado seguimiento de lo encomendado.
D	El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento

Competencia	Modalidades de contacto
Definición	Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegurar una comunicación clara.
A	Hace preguntas perspicaces que van al centro del problema, comprende y comunica temas complejos. Se comunica con claridad y precisión
B	Demuestra seguridad para expresar sus opiniones con claridad y precisión. Alienta el intercambio de información e ideas y es abierto y sensible a los consejos y puntos de vista de las demás personas.
C	Escucha y se interesa por los puntos de vista de los demás y hace preguntas constructivas.
D	Sus mensajes no siempre son transmitidos o comprendidos con claridad. No tiene interés por conocer el punto de vista o las inquietudes de otras personas

Competencia	Nivel de compromiso – Disciplina personal – Productividad
Definición	Apoyar e instrumentar decisiones por completo con el logro de objetivos comunes. Ser justo y compasivo aun en la toma de decisiones en situaciones difíciles.
A	Apoya e instrumenta todas las directivas que recibe en pos del beneficio de la organización y de los objetivos comunes.
B	Apoya e instrumenta las directivas recibidas transmitiendo a los otros, por medio del ejemplo, la conducta a seguir. Se fija objetivos altos y los cumple casi siempre.
C	Instrumenta adecuadamente las directivas recibidas, fija objetivos de alto rendimiento para el grupo que en raras ocasiones él mismo alcanza
D	Raramente demuestra algún apoyo a las directivas recibidas. Piensa primero en sus propias posibilidades y beneficios antes que en los del grupo y los de la organización a la que pertenece.

Competencia	Orientación al cliente interno y externo
Definición	Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el futuro.
A	Crea necesidades en el cliente para fidelizarlo. Gana clientes y logra que el cliente lo reconozca y aprecie su valor agregado y lo recomiende a otros
B	Identifica las necesidades del cliente; en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos.
C	Actúa a partir de los pedidos de los clientes ofreciendo respuestas estándar a sus necesidades. Atiende con rapidez al cliente pero con poca cortesía
D	Provoca quejas y pierde clientes. Tiene escaso deseo de atender con rapidez y/o satisfacer las necesidades del cliente

Competencia	Profundidad en el conocimiento de los productos
Definición	Es la capacidad de conocer a fondo el/los producto/s y evaluar la factibilidad y viabilidad de su adaptación a los requerimientos, gustos y necesidades del cliente
A	Conoce tanto los productos de la compañía que es consultado sistemáticamente acerca de ellos y es capaz de aportar ideas para el desarrollo o las mejoras de las nuevas versiones de un producto y ser tenido en cuenta
B	Es el referente del producto para la comunidad profesional local. Realiza mediciones de prestaciones de los productos
C	Investiga y se mantiene informado sobre los productos actuales, obteniendo ventajas con los beneficios que cada uno de ellos ofrece
D	Conoce los productos utilizados habitualmente

Competencia	Orientación a los resultados
Definición	Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.
A	Siempre va un paso más adelante en el camino de los objetivos fijados, preocupado por los resultados globales de la empresa. Contribuye con otras áreas en el alineamiento de sus objetivos por los definidos por la empresa en el ámbito local o internacional.
B	Establece sus objetivos considerando los posibles beneficios/rentabilidad del negocio.
C	Fija objetivos para su área en concordancia con los objetivos estratégicos de la organización
D	Trabaja para alcanzar los estándares definidos por los niveles superiores, en los tiempos previstos y con los recursos que se le asignan.

Competencia	Orientación al cliente
Definición	Es la vocación y el deseo de satisfacer a los clientes con el compromiso personal para cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas.
A	Se asegura de conocer adecuadamente las expectativas de los clientes y que sean satisfechas; sólo siente que ha hecho bien su trabajo cuando el cliente manifiesta que sus expectativas han sido sistemáticamente satisfechas y superadas y demuestra su entusiasmo y deleite
B	Defiende y representa los intereses del cliente dentro de la empresa más allá de la relación formal establecida, ejecutando las acciones que se requieren en la propia organización o la del cliente para lograr su satisfacción.
C	Realiza seguimientos de las necesidades de los clientes. Es especialmente servicial en los momentos críticos.
D	Da inmediata respuesta al requerimiento de los clientes. Soluciona rápidamente los problemas que puedan presentarse. Se siente responsable e intenta corregir los errores cometidos

Competencia	Negociación
Definición	Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos.
A	Es reconocido por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos y llamado por otros para colaborar en estas situaciones
B	Llega a acuerdos satisfactorios en el mayor número de negociaciones a su cargo en concordancia con los objetivos de la organización
C	Realiza acuerdos satisfactorios para la organización, pero no siempre considera el interés de los demás
D	Atiende los objetivos de la organización y logra acuerdos satisfactorios centrandó la negociación en las personas que la realizan.

Competencia	Comunicación
Definición	Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito.
A	Es reconocido por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuados para exponer diferentes situaciones en las políticas de la organización y llamado por otros para colaborar en estas situaciones.
B	Es reconocido en su área de incumbencia por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones
C	Se comunica sin ruidos evidentes con otras personas tanto en forma oral como escrita.
D	En ocasiones sus respuestas orales o escritas no son bien interpretadas

Competencia	Aprendizaje continuo
Definición	Es la habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones de negocios utilizando todo el potencial de la empresa (o corporación según corresponda)
A	Es reconocido como un experto en su especialidad en el medio donde actúa y como experto en la comunidad internacional
B	Participa en la comunidad local actuando como referente. Ofrece su experiencia y conocimientos para resolver problemas de otras áreas.
C	Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos. Busca y analiza proactivamente información pertinente para planificar un curso de acción.
D	mantiene su formación técnica aunque tiene una actitud reactiva: busca información sólo cuando la necesita, lee manuales/libros para aumentar sus conocimientos básicos

Competencia	Credibilidad técnica
Definición	Es la capacidad necesaria para generar credibilidad en los demás (fundamentalmente en la comunidad de negocios) sobre la base de los conocimientos técnicos de su especialidad.
A	Es considerado el referente técnico clave en los diferentes medios donde actúa y lo consultan para la toma de decisiones de la empresa.
B	Logra demostrar una visión estratégica sobre las tendencias técnicas participando en foros de discusión. Goza de mucha credibilidad; esto lo convierte en uno de los referentes técnicos de las empresas cliente
C	Resuelve problemas de clientes relacionados con los aspectos técnicos de los productos, sobre la base del conocimiento de sus aspectos positivos y negativos
D	Comprende adecuadamente los requisitos del cliente demostrando conocimiento de los productos

Competencia	Presentación de soluciones comerciales
Definición	Es la capacidad de comunicar claramente al cliente el valor que la propuesta/solución desarrollada/acordada agrega a su negocio y sus beneficios
A	Se asegura de que su presentación contenga las respuestas que la audiencia espera escuchar, anticipándose a posibles objeciones
B	Presenta y comunica claramente los aspectos del negocio, centrándose en los aspectos de la propuesta que responden a los objetivos del cliente y resuelven satisfactoriamente sus problemas actuales.
C	Presenta y comunica claramente el valor que agrega, haciendo hincapié en los beneficios que su propuesta creará en el negocio del cliente
D	Comunica claramente el negocio mediante una presentación estándar haciendo hincapié en los aspectos positivos de los productos de la compañía

Competencia	Resolución de problemas comerciales.
Definición	Es la capacidad de idear la solución que dará lugar a una clara satisfacción del problema del cliente atendiendo sus necesidades, problemas y objetivos del negocio (del cliente) y la factibilidad interna de resolución
A	Desarrolla una solución innovadora sobre la base de un enfoque no tradicional para resolver problemas y una profunda comprensión de los objetivos de negocio del cliente y de su empresa
B	Desarrolla una solución compleja incorporando a terceros y demostrando creatividad en el diseño de la misma
C	Desarrolla una solución sobre la base de su conocimiento de los productos, su experiencia previa y la incorporación de servicios
D	Desarrolla su propuesta sobre la base de una adecuada comprensión de los requerimientos del cliente y propone un negocio estándar que responde puntualmente a la problemática planteada.

Competencia	Trabajo en equipo
Definición	Es la capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.
A	La empresa es un solo equipo. Cooperera incluso en forma anónima para el logro de los objetivos organizacionales, considerando como más relevante el objetivo de todo que las circunstancias del propio equipo de trabajo
B	Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización. Crea un buen clima de trabajo, comprende la dinámica del funcionamiento grupal e interviene destrabando situaciones de conflicto interpersonal centrándose en el logro de los fines compartidos
C	Se compromete en la búsqueda de logros compartidos. Privilegia el interés del grupo por encima del interés personal.
D	Prioriza los objetivos personales por encima de los del equipo y tiene dificultades para involucrarse en la tarea grupal. Participa sólo cuando le interesa o preocupa el tema en cuestión

Competencia	Capacidad de planificación y de organización
Definición	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.
A	Anticipa los puntos críticos de una situación o problemas con un gran número de variables, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información externa para asegurar la calidad.
B	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo de manera permanente mecanismos de coordinación y control de la información de los procesos en curso.
C	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.
D	Organiza el trabajo y administra adecuadamente los tiempos

Competencia	Iniciativa
Definición	Es la predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje.
A	Consigue comprometer a otros en tareas extra inusuales. Actúa anticipadamente para crear oportunidades o para evitar problemas
B	Introduce cambios en la manera de trabajar produciendo mejoras significativas en los resultados.
C	Trabaja sin supervisión constante y no se amilana con los problemas
D	Ejecuta órdenes bajo supervisión.

Competencia	Innovación
Definición	Es la capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones requeridas por le propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe.
A	Presenta una solución novedosa y original, a la medida de los requerimientos del cliente, que ni la propia empresa ni otros habían presentado antes.
B	Presenta soluciones a problemas o situaciones de los clientes que la empresa no había ofrecido nunca.
C	Aplica/recomienda soluciones para resolver problemas o situaciones utilizando su experiencia en otras similares.
D	Aplica/recomienda respuesta estándar que el mercado u otros utilizarían para resolver problemas/situaciones similares a los presentados en su área

Competencia	Adaptabilidad al cambio
Definición	Es la capacidad para adaptarse y avenirse a los cambios, modificando si fuese necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información, o cambios del medio, ya sean del extorno exterior, de la propia organización, de la del cliente o de los requerimientos del trabajo en sí.
A	Realiza adaptaciones organizacionales y estratégicas a corto, mediano y largo plazo en respuesta a los cambios del entorno o las necesidades de la situación.
B	Adapta tácticas y objetivos para afrontar una situación o solucionar problemas
C	Evalúa y observa la situación objetivamente y puede reconocer la validez del punto de vista de otros, utilizando dicha información de manera selectiva para modificar su accionar
D	Sigue siempre los procedimientos. En ocasiones puede reconocer la validez de otros puntos de vista y modificar su accionar

Competencia	Perseverancia
Definición	Es la predisposición a mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr el objetivo
A	Lo motivan las situaciones difíciles en las que es previsible la posibilidad de obstáculos
B	Nunca se rinde ante las negativas o el rechazo. Identifica o crea caminos alternativos para alcanzar las metas
C	Tiene una actitud positiva frente a situaciones adversas. Pide ayuda para solucionar temas difíciles sin desanimarse.
D	Realiza algunos intentos para resolver los problemas antes de darse por vencido.

Competencia	Temple
Definición	Es la capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos, los fracasos o los acontecimientos negativos.
A	Es fuerte aun frente a los problemas, puede admitir sus errores y busca siempre la forma de solucionarlos para agregar valor a sus conductas y corregir problemas
B	Aprende de sus errores. Analiza su desempeño para comprender los fracasos y mejorar su accionar futuro.
C	Intenta explicar la causas o motivos de sus propios errores; en ocasiones culpa de ellos a los demás o a las circunstancias
D	Presenta dificultades para explicar y explicarse las razones de sus errores. No pide ayuda y le resulta difícil cambiar

Competencia	Conocimiento de la industria y el mercado
Definición	Es la capacidad de comprender las necesidades del o los clientes, la de los clientes de sus clientes, las de los usuarios finales.
A	Identifica las tendencias de mercado. Elabora y propone proyectos alineados con los objetivos estratégicos, realiza correctos análisis de fortalezas y debilidades, reconoce las potenciales amenazas provenientes de los diferentes oferentes/jugadores del mercado en el que actúa.
B	Planifica su accionar y conoce a fondo todas las posibles variables. Toma decisiones estratégicas y define objetivos para posicionar la propia empresa, y genera planes de acción y seguimiento que apunten a lograrlos.
C	Comprende la estrategia, objetivos y la cultura de la organización propia y la de los clientes. Conoce la segmentación del mercado que sus propios clientes realizan, y los productos y servicios que se les ofrecen.
D	Comprende le negocio del cliente. Tiene conocimientos generales del mercado y de la industria. Maneja el lenguaje del cliente y aplica conceptos adecuados.

Competencia	Construcción de relaciones de negocios
Definición	Es la habilidad de involucrarse en el negocio del o de los clientes para ofrecerles soluciones a sus problemas actuales y/o futuros con una perspectiva de largo plazo.
A	Construye una relación beneficiosa para el cliente y la propia organización, realiza análisis de costo-beneficio para asumir riesgos de negocio conjuntos a corto y largo plazo.
B	Se involucra íntimamente en el proceso de toma de decisiones del cliente y puede animarlo a afrontar cuestiones difíciles
C	Resuelve eficazmente la mayor parte de los problemas o exigencias actuales planteados por el/los cliente/s.
D	Busca información acerca de necesidades actuales del cliente y compara esas necesidades con productos o servicios disponibles con una visión de corto plazo

Competencia	Pensamiento analítico
Definición	Es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes; realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes.
A	Realiza análisis extremadamente complejos, organizando, secuenciando, y analizando sistemas interdependientes de alta complejidad
B	Realiza análisis complejos desagregando problemas en sus partes componentes
C	Analiza las relaciones entre las muchas partes de un problema. Reconoce varias causas o consecuencias de las acciones. Anticipa obstáculos y prevé los próximos pasos.
D	Analiza relaciones entre las pequeñas partes de un problema. Establece prioridades para las tareas según su importancia

Competencia	Manejo de relaciones de negocios
Definición	Es la habilidad para crear y mantener una red de contactos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo.
A	Tiene una amplia red de contactos que utiliza para difundir o hacer conocer aspectos relacionados con su tarea y su empresa en la comunidad, el ámbito empresarial y la comunidad de negocios en general.
B	Construye redes de personas clave dentro y fuera de la organización, de las cuales obtendrá información o ayuda para solucionar eventuales problemas en el futuro.
C	Identifica correctamente personas clave que podrían ayudarlo a realizar sus tareas o alcanzar sus objetivos.
D	Sólo ocasionalmente realiza contactos informales con aquellos que podrían ayudarlo a cumplir con sus tareas

Competencia	Pensamiento conceptual
Definición	Es la capacidad de comprender una situación o problema uniendo sus partes, viendo el problema global, realizando conexiones entre situaciones que no están obviamente relacionadas e identificando los temas que subyacen en una situación compleja.
A	Identifica problemas que no son obvios para otros, no incluidos en textos o estudiados con anterioridad y/o no experimentados previamente
B	Puede explicar claramente problemas o temas complejos, situaciones y oportunidades. Se basa en la experiencia pasada y en sus conocimientos
C	Aplica y modifica apropiadamente conceptos complejos aprendidos en el pasado.
D	Reconoce patrones, observa discrepancias y tendencias; interrelaciona los datos actuales

Competencia	Dirección de equipos de trabajo
Definición	Es la capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad. Se relaciona con el trabajo en equipo y con el empowerment.
A	Exige alto rendimiento estableciendo estándares que consensúa con sus colaboradores. Logra que el equipo se fije objetivos desafiantes, pero posibles y que éstos guarden relación con los planes de la empresa y con las competencias de sus integrantes.
B	Asigna objetivos claros a mediano plazo, mostrándose disponible para brindar apoyo o ayuda cuando el equipo lo considere necesario
C	Organiza equipos de trabajo definiendo pautas generales de actividad y delegando algunas a los integrantes del mismo
D	Organiza el trabajo de otros asignando tareas a partir de la correcta identificación de lo que cada uno es capaz de hacer.

Competencia	Desarrollo estratégico de los recursos humanos
Definición	Es la capacidad para analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los colaboradores y definir e implementar acciones de desarrollo para las personas y equipos en el marco de las estrategias de la organización, adoptando un rol de facilitador y guía.
A	Realiza una proyección de posibles necesidades de recursos humanos considerando distintos escenarios a largo plazo
B	Utiliza herramientas existentes o nuevas en la organización para el desarrollo de los colaboradores en función de las estrategias de la empresa
C	Aplica las herramientas de desarrollo disponibles. Define acciones para el desarrollo de las competencias críticas
D	Utiliza las herramientas disponibles para evaluar a su equipo de trabajo. Planifica algunas acciones formales de desarrollo para el corto plazo

Competencia	Impacto e influencia
Definición	Es el deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos, influir en ellos o impresionar con el fin de lograr que ejecuten determinadas acciones.
A	Utiliza estrategias complejas y a medida de la situación y frecuentemente crea cadenas de influencia indirecta
B	Utiliza expertos o terceros para influir sobre varias personas (influencia indirecta). Es capaz de influir en los demás en diferentes circunstancias, aun las muy difíciles
C	Realiza acciones para persuadir a otros durante una conversación o presentación, utilizando para ello información relevante
D	Intenta producir un efecto o impacto concreto, calculando la influencia que sus declaraciones causarán en los demás

Competencia	Capacidad de entender a los demás
Definición	Es la capacidad de escuchar adecuadamente, comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás, aunque éstos no los hayan expresado o lo hayan hecho sólo parcialmente.
A	Comprende los intereses de los demás modificando su propia conducta – dentro de las normas de la organización- y los ayuda a resolver problemas que le plantean o él mismo observa.
B	Comprende los problemas. Sentimientos y preocupaciones subyacentes de otra persona, identificando sus fortalezas y debilidades
C	Toma en cuenta los indicios de emociones o pensamientos de los demás para realizar un diagnóstico y explicar sus conductas
D	Tiene cierta dificultad para comprender o percibir los estados de ánimo, demuestra incomprensión o sorpresa ante las acciones o emociones de los demás.

ANEXO 9

Formato de identificación de competencias



Fecha: ____/____/____

Nombre del Entrevistado: _____

Cargo actual: _____

Se usará como documento de consulta el glosario de competencias

Competencias Organizacionales

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVEL
Comprensión del puesto		
Trabajo en equipo		
Responsabilidad		
Lealtad y sentido de pertenencia		
Orientación a resultados		

**Competencias por area de personal
Administrativos**

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVEL
Orientación al servicio		
Resolución de problemas		
Capacidad analítica		
Capacidad de Planeación y organización		
Motivación al trabajo		

Tecnicos

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVEL
Profundidad en el Conocimiento del producto		
Post venta		
Visión corporativa		
Identificación de necesidades		
Presentación de beneficios		

Ventas

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVEL
Conocimiento del producto		
Negociación		
Cierre de ventas		
Post venta		
Visión corporativa		

Operativos

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVEL
Cumplimiento de normas		
Integridad y honestidad		
Organización		
Preocupación por el orden y la claridad		
Aporte a programas participativos		

Jefaturas

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVEL
Toma de decisiones		
Solución de problemas		
Desarrollo de equipos de trabajo		
Planeación		
Comunicación		

Mando Medio

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVEL
Liderazgo		
Desarrollo de colaboradores		
Capacidad analítica		
Negociación		
Comunicación de objetivos		



FORMATO DE IDENTIFICACION DE COMPETENCIAS

Fecha: ____/____/____

Se usará como documento de consulta el glosario de competencias

Competencias Técnicas

CARGO	COMPETENCIA	DEFINICION	NIVEL

Nombre del entrevistado: _____

CARGO	COMPETENCIA	DEFINICION	NIVEL

Nombre del entrevistado: _____

CARGO	COMPETENCIA	DEFINICION	NIVEL

Nombre del entrevistado: _____

CARGO	COMPETENCIA	DEFINICION	NIVEL

Nombre del entrevistado: _____

CARGO	COMPETENCIA	DEFINICION	NIVEL

Nombre del entrevistado: _____

CARGO	COMPETENCIA	DEFINICION	NIVEL

Nombre del entrevistado: _____

CARGO	COMPETENCIA	DEFINICION	NIVEL

Nombre del entrevistado: _____

CARGO	COMPETENCIA	DEFINICION	NIVEL

Nombre del entrevistado: _____

CARGO	COMPETENCIA	DEFINICION	NIVEL

Nombre del entrevistado: _____

CARGO	COMPETENCIA	DEFINICION	NIVEL

Nombre del entrevistado: _____

ANEXO 10

Cronograma de entrevista



CRONOGRAMA DE ENTREVISTAS

Fecha: Semana 3 al 7 de octubre

N. P.	Nombre	Cargo	Fecha de ingreso
1013	SAN ANDRES BAUS JUAN EDUARDO	SUBGERENTE DE AUDITORIA	01.12.1998
682	MENDEZ YUNDA SEGUNDO CECILIO	SUBGERENTE DE COMPRAS LOCALES	21.09.1981
1205	VIZUETE TAPIA GIOMARA DEL ROSARIO	SUBGERENTE DE CONSUMO	04.01.1999
1061	SILVA VALVERDE VICTOR HUGO	SUBGERENTE DE CREDITO Y COBRANZAS	01.06.1999
509	GUEVARA JIMENEZ JUAN CARLOS	SUBGERENTE DE MANTENIMIENTO	05.01.2000
1209	WRIGHT HOLM STANLEY MARTIN	SUBGERENTE DE PLANTA	01.06.2007
952	RODRIGUEZ AVILES BLANCA INES	SUBGERENTE DE RECURSOS HUMANOS	26.08.1975

Fecha: Semana 10 al 14 octubre

N. P.	Nombre	Cargo	Fecha de ingreso
620	MACIAS CASTRO GUSTAVO ENRIQUE	SUBGERENTE TECNICO COSTA	01.02.1999
1002	SALAZAR PALACIOS ROSANA MARIA	JEFE ASUNTOS REGULATORIOS	10.09.2007
1250	DEL SALTO ORTIZ GLORIA ALEXANDRA	JEFE CONTROL CALIDAD	01.10.2006
732	MORALES TOAPANTA NELSON FABIAN	JEFE DE BODEGA	14.12.1981
631	MADURO YAGUAL FERNANDO JOSE	SUBGERENTE DE SEMILLAS	15.04.2006
366	DIAZ TRUJILLO HECTOR GIOVANNI	SUBGERENTE DE SISTEMAS	15.01.1981
783	NUÑEZ HARO CARLOS ERNESTO	SUBGERENTE LINEA GANADERA	07.10.1996

Fecha: 17 al 21 de octubre

N. P.	Nombre	Cargo	Fecha de ingreso
1052	SARMIENTO MORENO DANIEL ALBERTO	JEFE DE COMPRAS	01.04.2010
450	GARCIA ACEBO MARIO GERMAN	JEFE DE CULTIVOS ANDINOS	01.12.1998
210	CARDENAS SOLA CRISTIAN DAVID	JEFE DE LOGISTICA	15.09.2009
300	CISNEROS TERAN JAIME GABRIEL	JEFE DE LOGISTICA Y BODEGA	01.11.2007
19	GOMEZCOELLO GRANDA HECTOR	JEFE DE MANTENIMIENTO	01.09.2010
531	HIDALGO SALAZAR LORENA ALEXANDRA	JEFE DE NOMINAS	01.10.1994
751	MOSQUERA BENAVIDES HUGO ENRIQUE	JEFE DE BODEGA	02.01.2006

Fecha: 24 al 28 de octubre

N. P.	Nombre	Cargo	Fecha de ingreso
1206	VIZUETE TAPIA TYRONE NAPOLEON	JEFE DE PRODUCTO	01.06.2007
166	BORBOR SACARELO EDGAR SANTANA	JEFE DE SEGURIDAD	08.03.2010
285	CHICA CONTRERAS XAVIER FERNANDO	JEFE DE ZONA	01.06.1998
119	AYALA GUILLEN RAFAEL JOSE	JEFE DPTO. LEGAL	01.03.2007
16	CHARRIA SERRANO CARLOS AUGUSTO	JEFE DE OPERACIONES	01.12.2010
11	ARBOLEDA ARIAS PEDRO CLITO	JEFE DE PLATAFORMA	13.10.2008
319	CORO ELIZALDE WASHINGTON JAVIER	JEFE DE PRODUCCION	02.05.1998