



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**TESIS PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN**

**ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**TEMA:**

**“DISEÑO DE UN PLAN DE CARRERA ENFOCADO EN COMPETENCIAS PARA  
EL NIVEL OPERATIVO EN LA EMPRESA ACRIMECSA DEL ECUADOR”**

**AUTORA:**

**SEGARRA LUZURIAGA KARLA MILENA**

**DIRECTOR DE TESIS:**

**LCDO. PATRICIO VILLOTA**

**QUITO, SEPTIEMBRE 2017**

**FORMULARIO DE REGISTRO BIBLIOGRÁFICO****PROYECTO DE TITULACIÓN**

DATOS DE CONTACTO	
CÉDULA DE IDENTIDAD:	0705456648
APELLIDO Y NOMBRES:	SEGARRA LUZURIAGA KARLA MILENA
DIRECCIÓN:	VERACRUZ N3825 Y VILLALENGUA
EMAIL:	milena2424@hotmail.com
TELÉFONO FIJO:	3317855
TELÉFONO MOVIL:	0984069930

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	DISEÑO DE UN PLAN DE CARRERA ENFOCADO EN COMPETENCIAS PARA EL NIVEL OPERATIVO EN LA EMPRESA ACRIMECSA DEL ECUADOR
AUTOR O AUTORES:	SEGARRA LUZURIAGA KARLA MILENA
FECHA DE ENTREGA DEL PROYECTO DE TITULACIÓN:	QUITO, 15 DE SEPTIEMBRE DEL 2017
DIRECTOR DEL PROYECTO DE TITULACIÓN:	LCDO. VILLOTA MULKY RODRIGO PATRICIO
PROGRAMA	PREGRADO <input checked="" type="checkbox"/> POSGRADO <input type="checkbox"/>
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO
RESUMEN: Mínimo 250 palabras	Este proyecto está enfocado al desarrollo de los colaboradores de la empresa Acrimecsa del Ecuador, brindándole el manual objetivo para un exitoso Diseño de Plan de Carrera, el cuál

basado en los objetivos propuestos, pretende desarrollar los conocimientos y habilidades de los colaboradores.

Actualmente el Talento Humano es considerado el capital más importante que tienen las organizaciones. Es por este motivo que cada día las empresas buscan cómo fortalecer el mismo de manera que puedan ofrecer al mercado competitividad en sus productos o servicios.

Es por eso que al desarrollar e implementar un Plan de Carrera en Acrimecsa, se logrará perfeccionar el Talento de sus colaboradores, enfocándose en la cadena de valor que tiene la empresa, los cuáles lo conforman el área de producción de la misma. Pudiendo la organización evaluar las capacidades y conocimientos de sus colaboradores, para así poder cerrar la brecha, ofreciendo a su personal, capacitaciones acorde a las necesidades de la empresa y del trabajador, de manera que se podrá dar solución a los problemas que actualmente cursa Acrimecsa, como lo son el ausentismo, la rotación, bajo rendimiento y desmotivación.

Con ésta implementación se podrá dar un adecuado uso a las diferentes herramientas que nos brinda el manual presentado, como lo son los perfiles, diccionario de competencias y

**BIBLIOTECA UNIVERSITARIA**

	<p>conocimientos, de manera que se podrá realizar la adecuación persona-puesto con mayor objetividad, vinculando la estrategia de la organización con el descriptivo de cargos, de igual forma, al momento de evaluar las capacidades, éstas podrán ser valoradas de acuerdo a las exigencias del nivel superior.</p>
<b>PALABRAS CLAVES:</b>	Plan de Carrera, Talento Humano, Capacidades y Estrategia.
<b>ABSTRACT:</b>	<p>This project is focused to the development of the workers of Acrimecsa of Ecuador, giving the objective manual for a successful Career Plan Design, which based upon the objective, pretends develop knowledge and skills of workers.</p> <p>Currently, Human Talent is considered the most important capital of organizations. For this reason companies seek every day to strengthen it so that they can offer to the market competitiveness in their products or services.</p> <p>That is why when developing and implementing a Career Plan in Acrimecsa, it will be possible to perfect the Talent of its collaborators, focusing on the value chain that the company has, which form the area of production. The organization can evaluate the skills and knowledge of its employees, to be able to close the gap, offering its personnel, training according to the needs of the company and the</p>



	<p>worker, so that it can solve the problems currently underway Acrimecsa, such as: absenteeism, turnover, poor performance and demotivation.</p> <p>With this implementation it will be possible to give an adequate use to the different tools that the presented manual offers us, such as the profiles, dictionary of competences and knowledge, so that the adaptation can be done person to position with greater objectivity, linking the strategy of the organization within descriptive of charges, likewise, at the time of evaluation of the capacities, these can be valued according to the requirements of the higher level.</p>
<b>KEYWORDS</b>	Career Plan, Human Talent, Capabilities and Strategy.

Se autoriza la publicación de este Proyecto de Titulación en el Repositorio Digital de la Institución.

f: 

SEGARRA LUZURIAGA KARLA MILENA

0705456648



**DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN**

Yo, **SEGARRA LUZURIAGA KARLA MILENA**, CI 0705456648 autor/a del proyecto titulado: **Diseño de un Plan de Carrera enfocado en competencias para el nivel operativo en la empresa ACRIMECSA DEL ECUADOR** previo a la obtención del título de **INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO** en la Universidad Tecnológica Equinoccial.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las Instituciones de Educación Superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la BIBLIOTECA de la Universidad Tecnológica Equinoccial a tener una copia del referido trabajo de graduación con el propósito de generar un Repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Quito, 15 de Septiembre del 2017

f: *Karla Segarra*

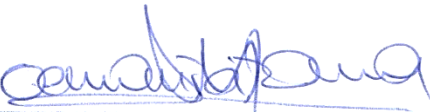
**SEGARRA LUZURIAGA KARLA MILENA**

0705456648

Quito, 13 de Septiembre del 2017

### CARTA DE AUTORIZACIÓN

Yo, **TORRES SUBÍA GERMANIA PAMELA** con cédula de identidad N.- 100216588-2 en calidad de Gerente General de ACRIMECSA DEL ECUADOR autorizo a **SEGARRA LUZURIAGA KARLA MILENA**, realizar la investigación para la elaboración de su proyecto de titulación "Diseño de un Plan de Carrera enfocado en competencias para el nivel operativo en la empresa ACRIMECSA DEL ECUADOR", basada en la información proporcionada por la compañía.

f: 

TORRES SUBÍA GERMANIA PAMELA

100216588-2

## ***DECLARACIÓN JURAMENTADA DE AUTOR***

Yo, SEGARRA LUZURIAGA KARLA MILENA, portadora de la cédula de identidad N° 0705456648 declaro que el trabajo aquí escrito es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en ese documento.

La Universidad Tecnológica Equinoccial puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normativa institucional vigente.

f. \_\_\_\_\_

*Karlena Segarra*

SEGARRA-LUZURIAGA KARLA MILENA

0705456648



## ***CERTIFICACIÓN DEL TUTOR***

Certifico que la Tesis cuyo tema es: “Diseño de un Plan de Carrera enfocado en competencias para el nivel operativo en la empresa Acrimecsa del Ecuador” fue desarrollada por la estudiante Karla Milena Segarra Luzuriaga, bajo mi dirección y control.

Quito, 2017



---

LCDO. PATRICIO VILLOTA

**DIRECTOR DE TESIS**

## **DEDICATORIA**

Esta tesis se la dedico primero a mi Dios, quien ha sido mi guía y mi fortaleza. A mi familia por el apoyo que me han brindado, por su incondicional sabiduría y motivación hacia el proyecto, así también por fomentarme el deseo de aprender y conocer más sobre mi carrera.

Especialmente dedico éste logro a Paulina y Esteban por su estímulo constante, comprensión y ejemplo de lucha.

# **AGRADECIMIENTO**

Agradezco mediante este proyecto de tesis a la Universidad Tecnológica Equinoccial de la Facultad de Ciencias Administrativas, Carrera Ingeniería en Administración del Talento Humano y a todos los docentes de especialidad, quienes supieron impartir sus conocimientos con esfuerzos y dedicación para irnos desarrollando ante la sociedad.

A mi Director de tesis el Licenciado Patricio Rodrigo Villota Mulky, quien con sus conocimientos y experiencias como profesional ha sido mi guía para la elaboración de mi proyecto de tesis, el cual me ha brindado tiempo, paciencia y apoyo para el desarrollo del mismo.

# ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

Capítulo I.....	1
Introducción .....	1
1.1    El problema de investigación.....	1
1.1.1    Problema a investigar.....	1
1.1.2    Objeto de estudio teórico.....	1
1.1.3    Objeto de estudio práctico.....	1
1.1.4    Planteamiento del problema. ....	1
1.1.5    Formulación del problema.....	5
1.1.6    Sistematización del problema. ....	5
1.1.7    Objetivo General.....	6
1.1.8    Objetivos Específicos.....	6
1.1.9    Justificaciones. ....	7
1.2    Marco referencial. ....	8
1.2.1    Marco Teórico.....	8
1.2.1.1    Talento Humano. ....	8
1.2.1.2    Competencias. ....	8
1.2.1.3    Componentes de las competencias.....	9
1.2.1.4    Programas de desarrollo. ....	11
1.2.1.5    Plan de Carrera. ....	12
1.2.1.6    Ventajas de los planes de carrera. ....	13
1.2.1.7    Relación entre planes de carrera y la estrategia organizacional. ....	14
1.2.1.8    Relación entre planes de carrera y los subsistemas de RRHH. ....	15
1.2.1.9    Cómo implementar un plan de carrera.....	17
1.2.1.10    Fases del plan de carrera.....	18
1.2.1.11    Metodología del plan de carrera.....	19
1.2.1.12    Rutas para elaborar un plan de carrera. ....	20
1.2.1.12.1    Ruta ascendente .....	20
1.2.1.12.2    Ruta de expansión.....	20
1.2.1.12.3    Ruta de desplazamiento lateral.....	20
1.2.1.12.4    Ruta por competencias. ....	21
1.2.1.12.5    Ruta de carrera de red .....	21
1.2.1.12.6    Ruta dual de carrera.....	21
1.2.1.13    Antecedentes Empresa Acrimecsa del Ecuador. ....	21

1.2.1.14	Direccionamiento estratégico.....	22
1.2.1.14.1	Misión.....	22
1.2.1.14.2	Visión.....	22
1.2.1.14.3	Valores institucionales.....	22
1.2.1.14.4	Organigrama.....	24
1.2.1.14.4.1	Organigrama estructural.....	24
1.2.1.14.4.2	Organigrama posicional.....	25
1.2.1.15	Política empresarial de seguridad y salud ocupacional.....	26
1.2.1.16	Política ambiental.....	26
1.2.1.17	Relación del Talento humano con el Plan Nacional del Buen Vivir.....	27
1.2.2	Marco Conceptual.....	28
Capítulo 2.....		29
Método.....		29
2.1	Metodología General.....	29
2.1.1	Nivel de estudio.....	29
2.1.2	Modalidad de investigación.....	29
2.1.3	Método.....	30
2.1.3.1	Método deductivo.....	30
2.1.3.2	Método analítico-sintético.....	30
2.1.4	Población y muestra.....	31
2.1.4.1	Población a investigar.....	31
2.1.5	Selección instrumentos de investigación.....	31
2.1.5.1	Observación Directa.....	31
2.1.5.2	Encuestas.....	32
2.1.5.3	Entrevistas.....	32
2.1.6	Procesamiento de Datos.....	33
2.2	Metodología específica.....	33
2.2.1	Metodología de Recursos Humanos.....	33
Capítulo 3.....		36
Resultados.....		36
3.1	Recolección y tratamiento de datos.....	36
3.1.1	Formato de encuesta para el diseño de un plan de carrera para todo el personal de producción de Acrimecsa del Ecuador.....	36
3.1.2	Formato de entrevista para el Jefe de Producción de Acrimecsa del Ecuador.....	41
3.1.3	Formato de observación directa para todo el personal de producción de Acrimecsa del Ecuador.....	42

<b>3.2 Presentación y análisis de resultados.</b> .....	<b>43</b>
<b>3.2.1 Resultados, tabulación e interpretación de la encuesta aplicada al personal de producción de la Empresa Acrimecsa del Ecuador.</b> .....	<b>43</b>
<b>3.2.2 Resultados de la entrevista aplicada al Jefe de Producción de la empresa Acrimecsa del Ecuador.</b> .....	<b>58</b>
<b>MANUAL</b> .....	<b>60</b>
<b>Capítulo 4</b> .....	<b>89</b>
<b>Discusión</b> .....	<b>89</b>
<b>1.1 Conclusiones</b> .....	<b>89</b>
<b>1.2 Recomendaciones</b> .....	<b>90</b>
<b>Bibliografía:</b> .....	<b>91</b>
<b>Recursos Electrónicos</b> .....	<b>92</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>94</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura n°1, Componentes de las competencias, fuente (Jimenez, 2014)</i> .....	9
<i>Figura n° 2, Modelo de Iceberg de competencias, fuente Milena Segarra 2017</i> .....	10
<i>Figura n° 3, Relación entre la Estrategia organizacional y el plan de carrera, fuente Martha Alles, Construyendo Talento, 2009</i> .....	14
<i>Figura n° 4, Niveles y diferenciales de un plan de carrera, fuente Milena Segarra 2017</i> .....	19
<i>Figura n° 5, Organigrama estructural, fuente Acrimecsa 2017</i> .....	24
<i>Figura n° 6, Organigrama posicional, fuente Acrimecsa 2017</i> .....	25
<i>Figura n° 7: Pregunta n° 1</i> .....	43
<i>Figura n° 8: Pregunta n° 2</i> .....	44
<i>Figura n° 9: Pregunta n° 3</i> .....	44
<i>Figura n° 10: Pregunta n° 4</i> .....	45
<i>Figura n° 11: Pregunta n° 5</i> .....	46
<i>Figura n° 12: Pregunta n° 6</i> .....	46
<i>Figura n° 13: Pregunta n° 7</i> .....	47
<i>Figura n° 14: Pregunta n° 8</i> .....	48
<i>Figura n° 15: Pregunta n° 9</i> .....	48
<i>Figura n° 16: Pregunta n° 10</i> .....	49
<i>Figura n° 17: Pregunta n° 11</i> .....	50
<i>Figura n° 18: Pregunta n° 12</i> .....	50
<i>Figura n° 19: Pregunta n° 13</i> .....	51
<i>Figura n° 20: Pregunta n° 14</i> .....	52
<i>Figura n° 21: Pregunta n° 15</i> .....	52
<i>Figura n° 22: Pregunta n° 16</i> .....	53
<i>Figura n° 23: Pregunta n° 17</i> .....	54
<i>Figura n° 24: Pregunta n° 18</i> .....	54
<i>Figura n° 25: Pregunta n° 19</i> .....	55
<i>Figura n° 26: Pregunta n° 20</i> .....	56
<i>Figura n° 27: Pregunta n° 21</i> .....	56
<i>Figura n° 28: Pregunta n° 22</i> .....	57
<i>Figura n° 29, Proceso de plan de carrera, fuente propia 2017</i> .....	66
<i>Figura n° 30, Proceso de rutas de carrera, fuente propia 2017</i> .....	67
<i>Figura n° 31, Rutas de carrera, fuente Acrimecsa 2017</i> .....	68

# ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla n° 1, Índice de rotación de personal 2015 y 2016, fuente Acrimecsa del Ecuador S.A. 2017</i>	<i>2</i>
<i>Tabla n° 2, Grados en una evaluación del desempeño, fuente Milena Segarra 2017</i>	<i>11</i>
<i>Tabla n° 3, Relación entre los subsistemas de RR.HH. y plan de carrera, fuente Milena Segarra 2017</i>	<i>15</i>
<i>Tabla n° 4, Formato de entrevista, fuente Acrimecsa 2017</i>	<i>41</i>
<i>Tabla n° 5, Formato de observación directa, fuente Acrimecsa 2017</i>	<i>42</i>
<i>Tabla n° 6, Entrevista, fuente Acrimecsa 2017</i>	<i>59</i>
<i>Tabla n° 7, Puestos tipo por familias profesionales, fuente Acrimecsa 2017</i>	<i>67</i>
<i>Tabla n° 8, Formato Ficha de evaluación de competencias, fuente Alles Martha “Construyendo Talento” 2009.</i>	<i>69</i>
<i>Tabla n° 9, Formato Ficha de evaluación de conocimientos, fuente Alles Martha “Construyendo Talento” 2009.</i>	<i>70</i>
<i>Tabla n° 10, Diferenciales: Ayudante de Termo Formado-Operario de Termo formado, fuente Acrimecsa 2017</i>	<i>71</i>
<i>Tabla n° 11, Diferenciales: Operario de Termo Formado-Supervisor Área de Plástico, fuente Acrimecsa 2017.</i>	<i>72</i>
<i>Tabla n° 12, Diferenciales: Supervisor Área de Plástico-Jefe de Producción, fuente Acrimecsa 2017.</i>	<i>73</i>
<i>Tabla n° 13, Diferenciales: Ayudante de Metalmecánica-Operario de Metalmecánica, fuente Acrimecsa 2017.</i>	<i>74</i>
<i>Tabla n° 14, Diferenciales: Operario de Metalmecánica-Supervisor Área de Metalmecánica, fuente Acrimecsa 2017.</i>	<i>75</i>
<i>Tabla n° 15, Diferenciales: Supervisor Área de Metalmecánica-Jefe de Producción, fuente Acrimecsa 2017.</i>	<i>76</i>
<i>Tabla n° 16, Diferenciales: Ayudante del Área de Madera-Operario del Área de Madera, fuente Acrimecsa 2017.</i>	<i>77</i>
<i>Tabla n° 17, Diferenciales: Operario del Área de Madera-Supervisor del Área de Madera, fuente Acrimecsa 2017.</i>	<i>78</i>
<i>Tabla n° 18, Diferenciales: Supervisor del Área de Madera-Jefe de Producción, fuente Acrimecsa 2017.</i>	<i>79</i>
<i>Tabla n° 19, Diferenciales: Ayudante de Armado y Soldado-Soldador, fuente Acrimecsa 2017.</i>	<i>80</i>
<i>Tabla n° 20, Diferenciales: Soldador-Supervisor del Área de Armado y Soldado, fuente Acrimecsa 2017.</i>	<i>81</i>
<i>Tabla n° 21, Diferenciales: Supervisor del Área de Armado y Soldado-Jefe de Producción, fuente Acrimecsa 2017.</i>	<i>82</i>
<i>Tabla n° 22, Diferenciales: Pulidor-Supervisor de Acabados, fuente Acrimecsa 2017.</i>	<i>83</i>
<i>Tabla n° 23, Diferenciales: Ayudante de Pintura Electrostática-Pintor, fuente Acrimecsa 2017.</i>	<i>84</i>
<i>Tabla n° 24, Diferenciales: Pintor-Supervisor de Acabados, fuente Acrimecsa 2017.</i>	<i>85</i>



<i>Tabla n° 25, Diferenciales: Operario de Impresión y Colocación-Supervisor de Acabados, fuente Acrimecsa 2017. ....</i>	<b>86</b>
<i>Tabla n° 26, Diferenciales: Supervisor de Acabados-Jefe de Producción, fuente Acrimecsa 2017. 87</i>	
<i>Tabla n° 27, Presupuesto Plan de Carrera, fuente Mercado externo 2017. ....</i>	<b>88</b>

# Capítulo I

## Introducción

### 1.1 El problema de investigación.

#### 1.1.1 Problema a investigar.

La falta de un plan de carrera en Acrimecsa incide significativamente en la actitud de sus colaboradores, por cuanto no existe alineación entre los objetivos de la organización y las necesidades del trabajador, al no poder ofrecerles oportunidades de crecimiento y desarrollo, lo que conlleva el desaprovechamiento del potencial de su talento humano.

#### 1.1.2 Objeto de estudio teórico.

Diseño de un plan de carrera en base a las competencias laborales, tomando en cuenta los subsistemas de RR.HH. ya que es fundamental para el diseño del mismo; partiendo del análisis y descripción de puestos, reclutamiento y selección, evaluación del desempeño, remuneraciones y beneficios, formación o capacitación, desarrollo y planes de carrera.

#### 1.1.3 Objeto de estudio práctico.

Empresa Acrimecsa del Ecuador, Quito 2017.

#### 1.1.4 Planteamiento del problema.

En Acrimecsa del Ecuador S.A. se puede diagnosticar notablemente una alta desmotivación en el personal, generando un inadecuado rendimiento laboral, esto se puede evidenciar mediante informes por parte de los supervisores inmediatos.

También se puede observar en la organización un alto índice de rotación que cada vez va en aumento; generando costos en reclutamiento, costos referentes al tiempo de familiarización con las actividades a realizar, y a su vez generando demoras en la producción. Esto se puede evidenciar con la siguiente tabla basada en datos del personal del área de producción de Acrimecsa.

INDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL	
2015	2016
6,52%	12,32%

*Tabla n° 1, Índice de rotación de personal 2015 y 2016, fuente Acrimecsa del Ecuador S.A. 2017*

Una de las debilidades que tiene Acrimecsa es la deficiente comunicación que existe entre las gerencias y áreas de la empresa, dando como resultados conflictos internos, como son los malos entendidos, por lo que los colaboradores muestran su inconformidad a través de quejas generando un mal ambiente laboral. Esto se puede evidenciar al momento de recibir el mensaje por parte de los jefes inmediatos en cuanto a cantidades y tiempos de los productos a entregarse e incluso se presentan errores de conteo de inventarios. Finalmente esto se puede reflejar en el registro de trabajos que maneja y controla el área de logística y el área de producción.

Así también, sin un plan de carrera no habría un progreso de las personas a nivel profesional. Consecuencia de esto, los trabajadores no tendrían visión a futuro con respecto a su posición en la empresa y esto se evidenciaría en un porcentaje alto de rotación de personal.

Al no existir un plan de carrera, los colaboradores mostrarían falta de compromiso hacia la organización, esto aumentaría el nivel de ausentismo ya que el colaborador no tendría conocimiento del rumbo que lleva dentro de la compañía y optaría por buscar mejores ofertas en el mercado laboral, en perjuicio del cumplimiento de metas.

(Chiavenato, 2007)<sup>1</sup> Establece en el libro de Administración de Recursos Humanos que: “En las organizaciones, las personas sobresalen por ser el único elemento vivo e inteligente por su carácter eminentemente dinámico y por su increíble potencial de desarrollo” (p. 316)

Indudablemente el capital humano es el factor más importante que tiene una organización, y es por esta razón que se debe diseñar y poner en práctica un plan de carrera, ya que si esto se pasa por alto, la organización va a seguir siendo la misma, y en un mundo tan globalizado como el que tenemos ahora, Acrimecsa en vez de surgir, va a retroceder a pasos agigantados, y esto sería un eminente fracaso en sus operaciones. Es recomendable que por el nivel de competitividad que mantenemos ahora, es necesario que las empresas busquen mecanismos para mejorar continuamente, tanto para el bienestar del empleador como del trabajador.

---

<sup>1</sup> Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. México D.F: Mc. Graw Hill.

Mediante la elaboración e implementación a futuro de un plan de carrera se logrará un compromiso y un alto índice de productividad de los colaboradores, como resultado se tendría una mejora continua de sus actividades diarias, lo que permitirá alcanzar las metas propuestas.

Así también, con el plan de carrera se podrá retener al personal altamente calificado para las operaciones vitales que necesita la empresa. Se motivará al trabajador ya que se le ofrecerá oportunidades de desarrollo. De esta manera tanto empleador como empleado podrán cooperar juntos, para alcanzar un mismo objetivo, teniendo como resultado sostenibilidad y éxito en sus actividades.

De esta manera Acrimecsa se beneficiaría del diseño de plan de carrera, ya que se controlaría el costo referente al reclutamiento y selección del personal, de manera que se contaría con un plan de desarrollo para el personal de la empresa, que estaría preparado para ocupar posiciones laborales de mayor responsabilidad. Teniendo como resultado una disminución en la tasa de rotación.

Por otra parte el colaborador tendría la oportunidad de crecer profesionalmente y alcanzar puestos de mayor jerarquía y remuneración. Siempre y cuando el trabajador cumpla con el perfil, competencias y habilidades, de manera que esté preparado para responder efectivamente a las nuevas exigencias.

(Montufar, 2013)<sup>2</sup>, afirma que: “La organización necesita que los individuos que la integran cumplan etapas profesionales, con el fin de desarrollar la capacidad requerida para satisfacer las necesidades humanas en varios niveles y tipos de trabajo” (p. 249)

Por esta razón la empresa debe preocuparse por el capital más importante de la organización, como lo son sus colaboradores y uno de los programas que incide directamente para el desarrollo de los mismos es el diseño de un plan de carrera. Para el correcto diseño del mismo es de vital importancia que existan mecanismos y medios para que los colaboradores puedan acceder tanto al desarrollo como al mejoramiento de sus competencias y conocimientos, una de las maneras para mejorar éste desarrollo sería incluir al personal a actividades formativas definidos en el plan, esto ayudará al aprovechamiento máximo del potencial de las personas.

Valores como la lealtad, fidelidad y compromiso hacia la organización se podrá apreciar con la aplicación del diseño ya mencionado anteriormente. Lo que se pretende con el mismo, es mejorar las necesidades del personal de Acrimecsa, obteniendo los mejores resultados.

#### **1.1.5 Formulación del problema.**

¿Cómo debería diseñarse un plan de carrera enfocado en competencias para el nivel operativo, del área de producción de Acrimecsa?

#### **1.1.6 Sistematización del problema.**

---

<sup>2</sup> Guízar M, R. (2013). Desarrollo organizacional. Principios y aplicaciones. México D.F: Mc Graw Hill.

- ¿Cómo realizar un diagnóstico situacional en lo que respecta a las posibilidades de desarrollo, para el personal del área de producción en la empresa Acrimecsa?
- ¿Cómo integrar los subsistemas de recursos humanos con el diseño de plan de carrera, basándose en el área de producción para la empresa Acrimecsa?
- ¿Cómo desarrollar el proceso para el diseño de un plan de carrera aplicado al área de producción en la empresa Acrimecsa?
- ¿Cómo identificar e implementar técnicas y métodos para el diseño de un plan de carrera para el personal que labora en el área de producción en la empresa Acrimecsa?

#### **1.1.7 Objetivo General.**

Diseñar un plan de carrera enfocado en competencias laborales para ser aplicado en el nivel operativo, correspondiente al área de producción de Acrimecsa.

#### **1.1.8 Objetivos Específicos.**

- Realizar un diagnóstico situacional en lo que respecta a las posibilidades de desarrollo, para el personal del área de producción en la empresa Acrimecsa.
- Integrar los subsistemas de recursos humanos con el diseño de plan de carrera, basándose en el área de producción para la empresa Acrimecsa.

- Desarrollar el proceso para el diseño de un plan de carrera aplicado al área de producción en la empresa Acrimecsa.
  
- Identificar e implementar técnicas y métodos para el diseño de un plan de carrera para el personal que labora en el área de producción en la empresa Acrimecsa.

### **1.1.9 Justificaciones.**

El plan de carrera en una empresa es fundamental para el desarrollo del personal, por tal motivo siempre hay que buscar satisfacer las necesidades de los mismos, aún más si se trata de colaboradores de nuestra empresa. El mero hecho de que las personas no son máquinas, si no, son seres con raciocinio y a su vez, son el motor principal para que la entidad fluya con efectividad, el plan de carrera beneficiará a los integrantes de la organización motivándolos a desarrollarse profesionalmente, teniendo en claro su permanencia y crecimiento dentro de ella.

Las organizaciones tienen que preocuparse por disminuir las brechas que tiene el personal comparado con el puesto futuro; hoy en día necesitan solucionar esta problemática para el mejoramiento continuo de la organización.

Respondiendo a la problemática de la alta rotación del personal en el área de producción de Acrimecsa, es primordial que consideren este plan de carrera, ya que cada vez es más evidente la salida del personal de producción, poniendo a Acrimecsa en un estado de inestabilidad para su crecimiento. Cada vez que Acrimecsa tiene salidas del personal, no están tomando en cuenta uno de los factores que comprometen el estado financiero de la



misma, como son los costos de reclutamiento y selección del personal, mismos que repercuten en la producción, costos extra laborales, entre otros.

## **1.2 Marco referencial.**

### **1.2.1 Marco Teórico.**

#### **1.2.1.1 Talento Humano.**

El talento humano en las organizaciones es un pilar fundamental para el desarrollo de los mismos, por ende las personas de alto talento y desempeño en puestos claves son generadoras de valor, por lo tanto al talento hay que atraerlo, desarrollarlo y retenerlo.

“Aun cuando los activos financieros del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados -el talento humano- tienen una importancia sumamente considerable. El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del gestor de talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados.” (Medina, 2010)

#### **1.2.1.2 Competencias.**

“Las competencias se entienden como actuaciones integrales para identificar, interpretar, argumentar y resolver problemas del contexto con idoneidad y ética, integrando el saber ser, el saber hacer y el saber conocer” (Pacheco, 2013)

(Spencer, 1993) Define la competencia como: “Característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un criterio referenciado como efectivo y/o un desempeño superior en un trabajo o en una situación” (p.372)

En definitiva las personas pueden desarrollar competencias a lo largo de su vida laboral y personal, adquiriendo estas competencias se podrán desempeñar con efectividad en su puesto de trabajo, logrando ser más proactivos con la finalidad de llegar a un objetivo común del empleador y del trabajador.

### 1.2.1.3 Componentes de las competencias.

Cuando hablamos de competencias es necesario tener conocimiento acerca de los componentes de las mismas, ya que todas conforman un elemento global, siendo todas necesarias para su correcto uso, y son las siguientes:

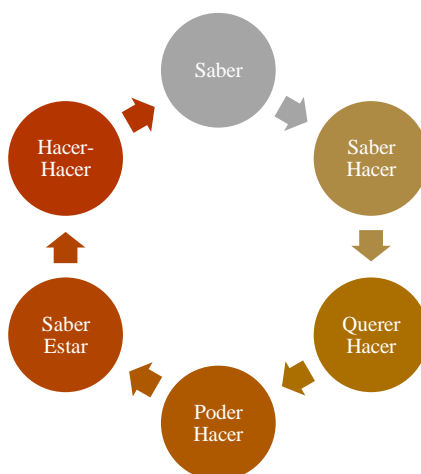
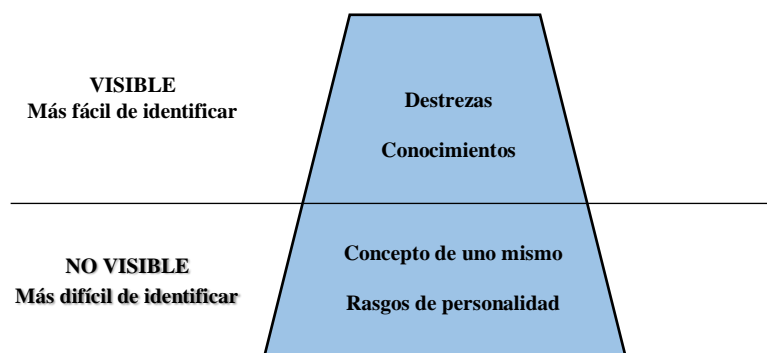


Figura nº1, Componentes de las competencias, fuente (Jimenez, 2014)

- **Saber.-** Son los conocimientos.
- **Saber Hacer.-** Es saber aplicar las habilidades y las destrezas.

- **Querer Hacer.-** Son factores emocionales y motivacionales como la voluntad.
- **Poder Hacer.-** Disponer de los medios necesarios.
- **Saber Estar.-** Es la inteligencia emocional.
- **Hacer-Hacer.-** Es delegar, enseñar, organizar.

A continuación se muestra un modelo de iceberg donde se reflejan las competencias visibles y no fáciles de detectar.



*Figura nº 2, Modelo de Iceberg de competencias, fuente Milena Segarra 2017*

Entre las competencias visibles tenemos las técnicas que dependerán del tipo de cargo que está ocupando actualmente o que se necesita para un puesto futuro y que es esencial para el desarrollo del mismo.

En cuanto a las competencias no visibles son competencias como la actitud o la motivación, entre otros.

Así también tenemos las competencias genéricas, cardinales o generales; las cuales se aplican a todos los cargos de la organización.

Cabe destacar que las competencias se relacionan estrechamente con todos los subsistemas de recursos humanos, uno de ellos es la evaluación del desempeño. En este subsistema es necesario que las competencias sean valoradas de acuerdo a rangos o niveles, estos pueden ser tanto en letras como números.

En manera de ejemplo, se puede plantear la competencia **Iniciativa** en donde se reflejaría de este modo:

Concepto de Iniciativa: Persona con capacidad de actuar de forma rápida y proactiva ante situaciones de presión.

GRADOS DE DESARROLLO			
Grado A	Grado B	Grado C	Grado D
Realiza esfuerzos extraordinarios, además de anticiparse a los problemas y gestionar nuevas oportunidades, implica a los demás, tanto del departamento en sí como a nivel corporativo.	Realiza esfuerzos extra. Emprende la resolución de nuevos problemas para mejorar o incrementar los resultados en el puesto.	Trabaja sin necesidad de supervisión aunque no cambia su manera de trabajar ni propone nuevas ideas.	Muestra cierta iniciativa ante las dificultades, teniendo siempre supervisión de su superior para la solución de problemas.

*Tabla n° 2, Grados en una evaluación del desempeño, fuente Milena Segarra 2017*

#### 1.2.1.4 Programas de desarrollo.

(Alles, 2009) Plantea que los programas de desarrollo de personas son: Planes de sucesión, diagramas de reemplazo, jefe entrenador, personas clave, planes de carrera, carrera

gerencial y especialista, plan de jóvenes profesionales (JP), mentoring, entrenamiento experto (p. 105)

Independientemente del programa a desarrollar, va a depender de cada empresa, esto es, referente al giro del negocio, de su tamaño, de su planificación estratégica, entre otros.

#### **1.2.1.5 Plan de Carrera.**

(Alles, 2009) Señala que el plan de carrera: “Implica el diseño de un esquema teórico sobre el cuál sería la carrera dentro de un área determinada para una persona que ingresa a ella, usualmente desde la posición inicial. Para ello se definen los requisitos para ir pasando de un nivel al otro, instancias que conformarán los pasos a seguir por todos los participantes del programa” (p. 206)

(Illescas, 1988) Establece que un plan de carrera es: “ Una estimación de las posibles rutas profesionales, que se presupone es capaz de seguir una determinada persona dentro de una organización, en función de su potencial, de sus preferencias previamente identificadas y de las perspectivas de futuro que ofrece la referida organización. Contiene igualmente las acciones de desarrollo y formación que han de ayudar a recorrer las expresadas rutas” (p. 24)

(Federico Gan y Gaspar Berbel, 2007) Determina que las etapas del plan de carrera: “Están formadas por puestos de trabajo intermedios entre el puesto de trabajo final y el inicial, de modo que se establece una gradación hasta la meta final”. (p. 345)

Para alcanzar un nivel superior es necesario que el individuo sea apto en términos de conocimientos, competencias y experiencias. Así también es esencial emplear en un plan de carrera un tiempo previsto para alcanzar un mayor nivel.

#### **1.2.1.6 Ventajas de los planes de carrera.**

(Miriam León Sánchez y Elena Díaz Paniagua, 2013) Plantea las siguientes ventajas:

- Permiten coordinar las estrategias generales de la compañía con las necesidades de personal, porque puede prepararlos mejor para los puestos que necesite la empresa.
- Disminuyen la tasa de rotación y la pérdida de empleados en la empresa.
- Satisfacen las necesidades psicológicas del empleado de motivación, implicación y realización profesional.
- Los conocimientos adquiridos durante el plan por nuestros trabajadores se adaptan perfectamente a las necesidades de la organización, rentabilizando los planes de formación.
- Potencian el desarrollo de la integración, el trabajo en equipo y la identificación con la institución.
- Minimizan la incertidumbre frente a la sucesión en la ocupación de puestos clave, dando estabilidad y seguridad a la empresa (p. 129)

### 1.2.1.7 Relación entre planes de carrera y la estrategia organizacional.

Es necesario y de vital importancia que los programas de desarrollo como lo es el plan de carrera guarde una significativa relación con la estrategia organizacional. Ya que para que los objetivos de esta relación se cumplan se requiere de ciertas competencias del trabajador.

A continuación se muestra una ilustración del tema expuesto.

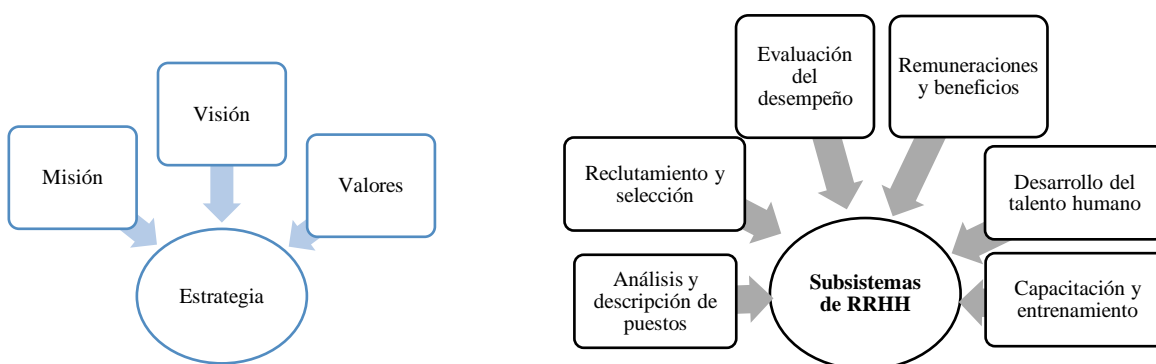


Figura n° 3, Relación entre la Estrategia organizacional y el plan de carrera, fuente Martha Alles, Construyendo Talento, 2009

Como se muestra en la imagen, podemos observar que entre los subsistemas de RR.HH. está el desarrollo del talento humano, el que comprende los planes de carrera, entre otros, siempre considerando su alineación con la estrategia.

Para explicar mejor este apartado, se puede plantear un ejemplo en el cual, la misión de la organización sea calidad e innovación en el producto o servicio de animación digital, por ende el trabajador deberá tener por una parte competencias técnicas como son conocimientos del software a tratar y a su vez deberá tener competencias generales como trabajo en equipo. Por consiguiente para que la misión llegue a obtener los resultados esperados a través de la estrategia, los colaboradores tendrán que estar aptos con los conocimientos, destrezas y habilidades.

### 1.2.1.8 Relación entre planes de carrera y los subsistemas de RRHH.

Para desarrollar el tema de plan de carrera es necesario vincularlo con los subsistemas del talento humano, los cuales unos se los estudiará más a fondo que otros, ellos son:

Análisis y descripción de puestos, reclutamiento y selección, evaluación del desempeño, remuneraciones y beneficios, desarrollo del talento humano, capacitación y entrenamiento.

En el siguiente cuadro se da a conocer mejor la relación antes mencionada.

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	REMUNERACIONES	CAPACITACIÓN	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO
MANUAL DE DESCRIP Y ANÁLISIS DE PUESTOS	ÉNFASIS AL RECLUTAMIENTO INTERNO	DEPENDE DE LA RUTAS DE DESARROLLO	FORMACION DEL TALENTO HUMANO  PREPARAR, DESARROLLAR E INTEGRAR	EVALUAR AL COLABORADOR	PROGRAMAS DE DESARROLLO

Tabla n° 3, Relación entre los subsistemas de RR.HH. y plan de carrera, fuente Milena Segarra 2017

#### Descripción del enunciado:

- De acuerdo con el subsistema de análisis y descripción de puestos, este se relaciona ya que nos proveerá de información básica y fundamental sobre los puestos y determinar las brechas.



- En cuanto al reclutamiento y selección, se dará prioridad al personal interno para mejorar diversos factores del entorno laboral.
- Las remuneraciones van a depender fundamentalmente de las rutas de desarrollo que se empleen para cada colaborador, éstas pueden ser: ruta ascendente, ruta de expansión, ruta de desplazamiento lateral, ruta por competencias, ruta de red, ruta dual de carrera y ruta descendente.
- Mediante el subsistema de capacitación, se identificará la formación que necesite el colaborador para mejorar o desarrollar una competencia o conocimiento, esto se lo realizará con cursos, charlas, programas de codesarrollo en general. Para este proceso se podrá usar una lista de capacitaciones requeridas (LCR).

Según (Federico Gan y Gaspar Berbel, 2007) define a esta lista como: “El nivel óptimo de capacitación que debe llegar a alcanzar quien desempeñe un puesto de trabajo determinado. Por cada nivel laboral se ha de diseñar su correspondiente LCR” (p. 349)

- Conforme a la evaluación, el colaborador necesitará obtener una puntuación necesaria o requerida para el proceso de plan de carrera, así también se realizarán evaluaciones de competencias para cerrar la brecha existente.
- Referente a los programas de desarrollo se dará énfasis al plan de carrera.

### **1.2.1.9 Cómo implementar un plan de carrera.**

(Alles, 2006) Define que, para implementar un plan de carrera es importante seguir los siguientes pasos:

- 1) Definición de los objetivos del plan.-** En este primer punto se planteará la finalidad del plan de carrera.
- 2) Identificación de puestos tipo por familias profesionales.-** La finalidad de esta fase, radica en la identificación de las distintas familias profesionales y los puestos tipo correspondientes a cada familia.
- 3) Definición de los perfiles de requerimientos profesionales a los puestos tipo.-** En esta fase se elaborarán los perfiles profesionales de los puestos tipo para su posterior aprobación.
- 4) Diseño del mapa de carreras.-** Aquí se ilustrarán las rutas profesionales que los colaboradores podrían seguir en la empresa.
- 5) Definición del plan de desarrollo asociado a la carrera profesional.-** Dentro de cada ruta profesional se identificarán las necesidades de desarrollo requeridas para la promoción.

- 6) Manual de gestión de carreras.-** Para el diseño de este manual, se tendrá que recolectar información acerca de los criterios para planificar y gestionar la promoción. (p. 334)

#### **1.2.1.10 Fases del plan de carrera.**

Para realizar un mejor diseño de plan de carrera es necesario seguir las siguientes fases:

- 1) Inicios.-** La empresa debe socializar el plan a sus colaboradores, para mayor comprensión y evitar malos entendidos, de manera que los colaboradores conozcan la política de la empresa sobre los planes de carrera, el respectivo procedimiento como la identificación de los puestos clave, identificando sus necesidades de capacitación.
- 2) Organización del plan de carrera.-** La empresa tendrá que prever las necesidades futuras de sucesión, así como disponer de candidatos suficientes para los puestos estratégicos. En este punto es aconsejable estructurar un fichero con todos los datos de los colaboradores.
- 3) El diseño de carreras.-** Es la definición del plan de carrera individual de la persona teniendo en cuenta las posibles rutas profesionales que puede ser capaz de seguir en función del potencial identificado.

**4) Seguimiento y evaluación del plan de carrera.-** En este punto se controla las acciones previstas en el plan y a su vez se valora los resultados generados por el plan de carrera. (Miriam León Sánchez y Elena Díaz Paniagua, 2013)<sup>3</sup>

#### 1.2.1.11 Metodología del plan de carrera.

(Alles, 2009) Define: “En el diseño detallado de plan de carrera se debe consignar, sin lugar a dudas, los diferenciales a alcanzar para acceder al nivel superior”. (p. 217)

En el siguiente gráfico se explica mejor lo citado.

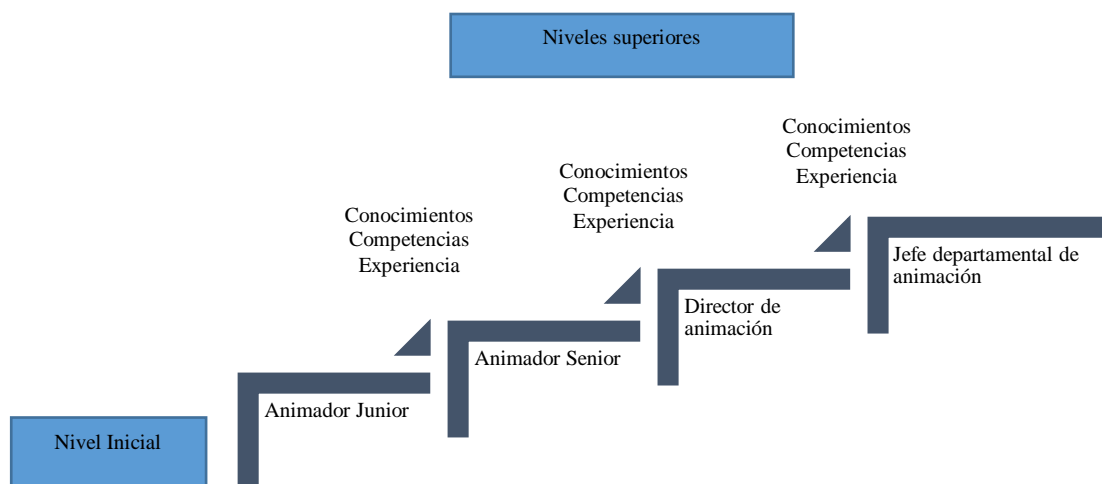


Figura nº 4, Niveles y diferenciales de un plan de carrera, fuente Milena Segarra 2017

Analizando el cuadro precedente se puede decir que, para que el colaborador alcance un nivel deseado, es requerido que tenga conocimientos necesarios, desarrolle una o varias competencias y adquiera experiencia demandada.

<sup>3</sup> Miriam León Sánchez y Elena Díaz Paniagua, Recursos humanos y dirección de equipos en restauración, Ed Parainfo. Madrid España 2013

Referente al conocimiento el colaborador debe obtener una calificación requerida previamente realizada en la evaluación de desempeño para que alcance el siguiente nivel.

Así también el empleador o el encargado de este programa proveerá a los mismos de cursos para adquirir o mejorar un conocimiento.

Para el caso de las competencias se puede realizar actividades de formación, esto se lo conoce como codesarrollo.

Y por último para alcanzar la experiencia necesaria se debe cumplir metas y objetivos, esto se lo puede realizar con el Jefe Directo.

#### **1.2.1.12 Rutas para elaborar un plan de carrera.**

Existen diferentes rutas para diseñar un plan de carrera, entre las más mencionadas están:

1.2.1.12.1 **Ruta ascendente.**- Es la ruta tradicional o clásica, en donde un colaborador avanza ascendentemente en la organización.

1.2.1.12.2 **Ruta de expansión.**- Se especializa en base a nuevos conocimientos y habilidades en su puesto actual.

1.2.1.12.3 **Ruta de desplazamiento lateral.**- El colaborador tiene movimientos horizontales en donde no necesariamente tendrá una mayor remuneración.

1.2.1.12.4 **Ruta por competencias.-** En esta ruta el trabajador pone énfasis en desarrollar sus habilidades y capacidades al momento de desempeñarse en un puesto de trabajo.

1.2.1.12.5 **Ruta de carrera de red.-** Contiene tanto una secuencia vertical de puestos como una serie de oportunidades horizontal. (Desarrollo y Plan de Carrera, s.f.)

1.2.1.12.6 **Ruta dual de carrera.-** La ruta dual de carrera se desarrolló para atender el problema de empleados con capacidad técnica, que no deseaban ingresar en la gerencia. Reconoce que los especialistas técnicos pueden – y se les debe permitir- contribuir con sus habilidades a una compañía sin tener que convertirse en gerentes. (Desarrollo y Plan de Carrera, s.f.)

Según (Miriam León Sánchez y Elena Díaz Paniagua, 2013) determina una **ruta descendente o realineamiento** la cual señala que: Sirve para adaptarse a otros intereses en la empresa o para crecer más adelante. Habitualmente se produce cuando reajustamos la carrera de la persona implicada a sus posibilidades reales de desarrollo. (p.117)

También se puede hablar de **ruta descendente** en una empresa cuando una persona es víctima de un accidente laboral, de modo que si al colaborador se le imposibilita la ejecución de sus labores, se podrá reajustar su cargo con uno acorde a sus capacidades sin necesidad de variar en su remuneración.

**1.2.1.13 Antecedentes Empresa Acrimecsa del Ecuador.**

Acrimecsa del Ecuador es una empresa dedicada a la fabricación, provisión e instalación de elementos publicitarios, en diferentes tipos de materiales. Entre los principales productos con que cuenta Acrimecsa podemos mencionar los siguientes: exhibidores, dispensadores, displays, termo formados, rotulación interior y exterior, banderolas, stands, puntas de góndola, gigantografías, diseño, planificación y más.

#### **1.2.1.14 Direccionamiento estratégico.**

##### **1.2.1.14.1 Misión.**

Mantener el Liderazgo dentro de nuestro segmento, desarrollando productos con sistemas innovadores, brindando servicios complementarios y/o sustitutos estableciendo relaciones a largo plazo con nuestros clientes, y así crear un ambiente de fidelidad con ellos.

##### **1.2.1.14.2 Visión.**

Crear fuentes de trabajo con personas responsables, capaces de establecer un desarrollo sostenido, asumiendo responsabilidad y compromiso profesional, para así poder elaborar productos de alta calidad y responder las necesidades de nuestros clientes, brindándoles cada día mejor servicio.

##### **1.2.1.14.3 Valores institucionales.**

- Disciplina en las labores diarias

- Cooperación con el equipo de trabajo
- Profesionalismo y eficiencia
- Integridad y compromiso



#### 1.2.1.14.4 Organigrama.

##### 1.2.1.14.4.1 Organigrama estructural.

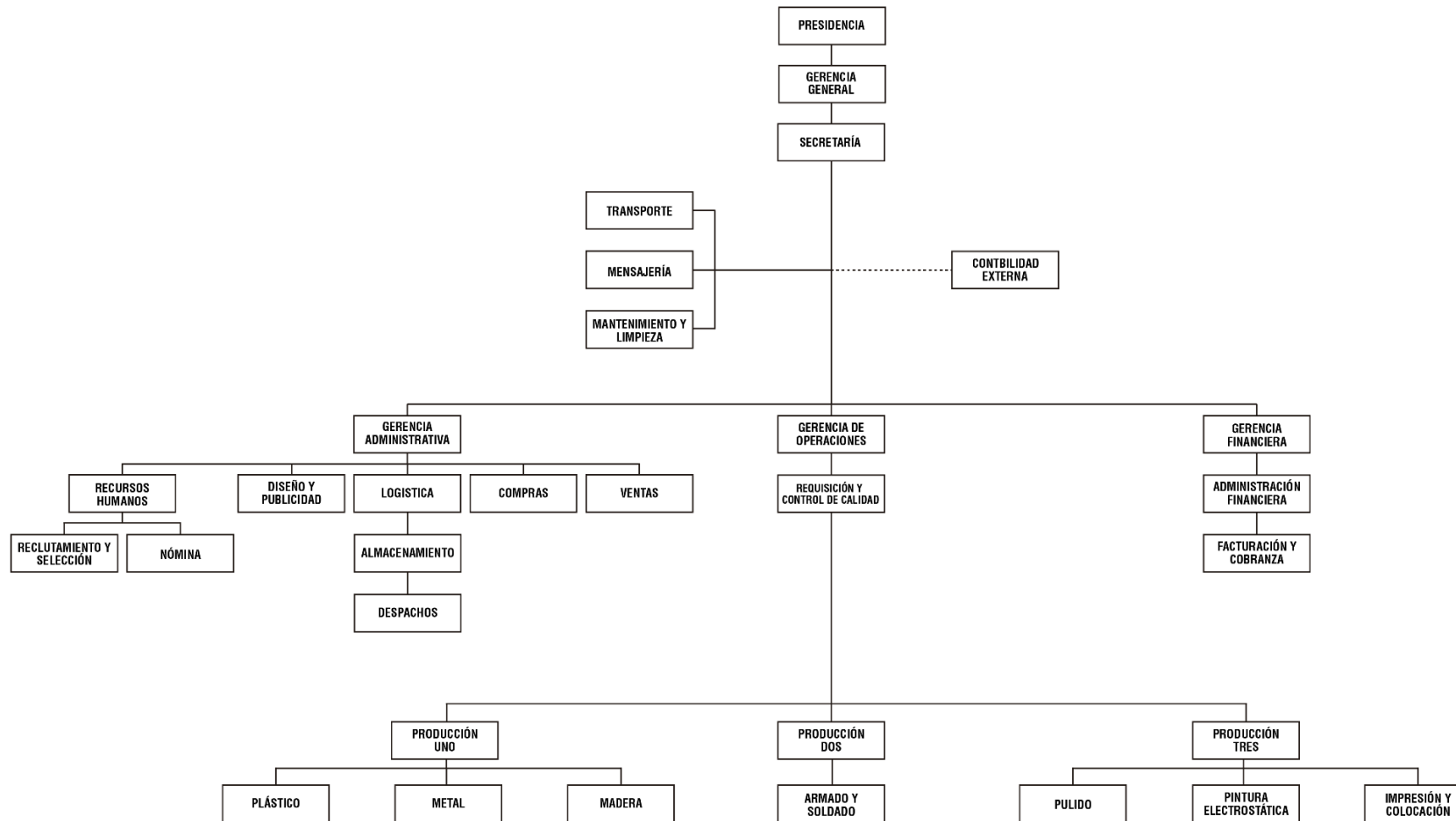


Figura n° 5, Organigrama estructural, fuente Acrimecsa 2017

### 1.2.1.14.4.2 Organigrama posicional

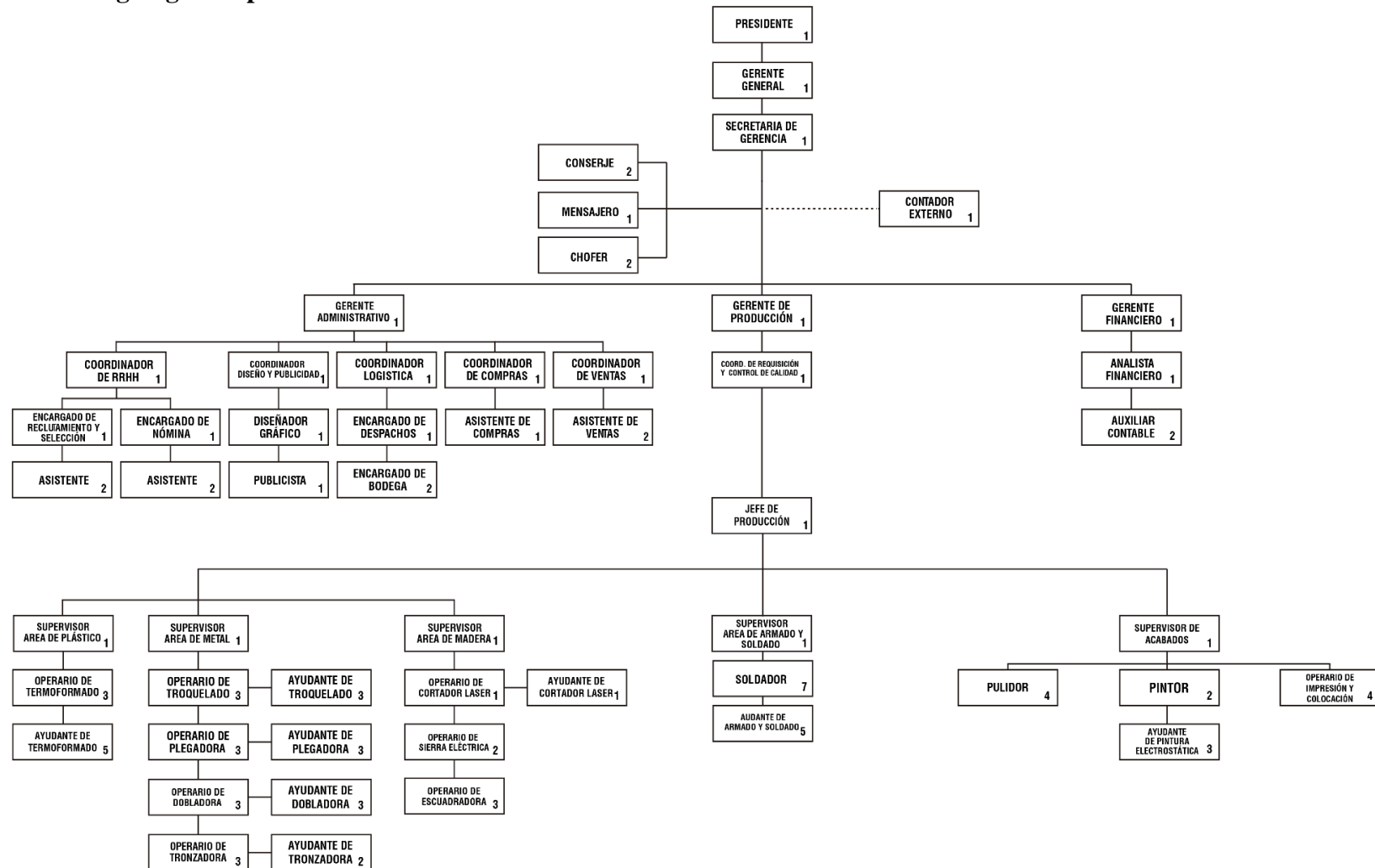


Figura nº 6, Organigrama posicional, fuente Acrimecsa 2017

#### **1.2.1.15 Política empresarial de seguridad y salud ocupacional.**

Acrimexsa del Ecuador dentro de su gestión implementará los mecanismos administrativos internos para la investigación de los incidentes y accidentes que ocurran en la empresa, determinando sus causas, de tal manera que se pueda realizar un control de las condiciones peligrosas y actos inseguros, logrando así reducir la probabilidad de que vuelvan a ocurrir.

Por otro lado se compromete a mantener un ambiente de trabajo seguro y saludable, cumpliendo y haciendo cumplir la normativa vigente en materia de seguridad y salud en el trabajo, y sobre todo asignando los recursos económicos y humanos para el cumplimiento de todos los planes y programas inherentes a la seguridad y salud de sus colaboradores.

#### **1.2.1.16 Política ambiental.**

Acrimexsa del Ecuador se compromete a incorporar en todas sus actividades empresariales las prácticas de responsabilidad social y ambiental, eficiencia y desarrollo sostenible.

Acrimexsa ha establecido los siguientes principios generales y se compromete a ser rigurosos en su aplicación.

- Integrar la gestión ambiental y el concepto de desarrollo sostenible en el entorno de la empresa.

- Utilizar racionalmente los recursos naturales y reducir la producción de residuos, emisiones e impactos ambientales negativos.
  
- Mantener un control permanente del cumplimiento de las normas aplicables a las actividades productivas, una revisión periódica del comportamiento ambiental y de la seguridad en todas las instalaciones.

#### 1.2.1.17 **Relación del Talento humano con el Plan Nacional del Buen Vivir.**

Para fundamentar el tema tratado dentro del marco legal, tenemos como soporte y guía el Plan Nacional del Buen Vivir, por lo que es fundamental su análisis y conocimiento. A continuación se detallan los objetivos pertinentes al tema de investigación:<sup>4</sup>

#### **Objetivo 2: “Auspiciar la igualdad, la cohesión, la inclusión y la equidad social y territorial en la diversidad”**

El objetivo 2 hace hincapié al reconocimiento igualatorio de los derechos de todos los ciudadanos, evitando la exclusión debido a cualquier incapacidad que posea el mismo, de esta manera todos los ecuatorianos tienen el derecho a un plan de carrera, acorde a sus fortalezas como lo pueden ser sus conocimientos, habilidades y experiencia.

#### **Objetivo 4: “Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía”**

---

<sup>4</sup> Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017

El objetivo 4 hace referencia a: Profundizar procesos de formación, capacitación, difusión, información y sensibilización que promuevan la participación ciudadana, así como también promover la profesionalización y la capacitación en los diferentes servicios que conforman el Sistema de Inclusión y Equidad Social.

### **Objetivo 9: “Garantizar el trabajo digno en todas sus formas”**

El presente objetivo tiene como finalidad establecer y plantear que la estabilidad laboral es un componente esencial del trabajo digno, ya que por un lado garantiza ingresos permanentes al trabajador y por otro lado es importante ya que es un elemento primordial para la realización del personal, como lo es su formación dentro de la entidad laboral.

#### **1.2.2 Marco Conceptual.**

**Competencias.-** Definida como las características personales que se requieren para desempeñar un puesto específico.

**Tarea.-** Trabajo que debe cumplir un colaborador, teniendo que realizarla en un determinado tiempo y bajo ciertas condiciones específicas.

**Talento.-** El talento está latente en todas las personas, pudiendo mejorarlo a través del tiempo, reforzando sus conocimientos, habilidades y competencias, para tener éxito en un puesto de trabajo.

**Programas de formación.-** Programas que sirven de ayuda tanto a los colaboradores como a las empresas, con el objetivo de perfeccionar sus facultades intelectuales para mejorar su actuación y le permitan el desarrollo profesional y organizacional.

## **Capítulo 2**

### **Método**

#### **2.1 Metodología General.**

##### **2.1.1 Nivel de estudio.**

La falta de un plan de carrera para la empresa Acrimecsa del Ecuador, es el principal problema planteado y para su comprobación y análisis se empleará una investigación de tipo descriptiva o diagnóstica.

Este tipo de investigación es el que más se adecua al tema planteado. Por medio del mismo, se podrá realizar un diagnóstico para conocer el estado actual de la empresa, así también se podrá describir las características de cada puesto de trabajo a evaluar, así como las competencias, conocimientos y experiencia necesarias. Posteriormente con esta descripción se podrá analizar minuciosamente los resultados, con el objetivo de mejorar el sistema organizacional de la empresa.

##### **2.1.2 Modalidad de investigación.**

La modalidad que se utilizará para el diseño de un plan de carrera enfocado en competencias, es a través de una investigación de campo, ya que uno de los métodos de

recolección de información se realizaría de manera directa o más conocida como investigación in situ, de este tema se podrá conocer la situación actual de los colaboradores y de la organización.

También se utilizará la modalidad documental, ya que se obtendrá información por medio de documentos electrónicos y registros impresos.

### **2.1.3 Método.**

Los métodos utilizados para el desarrollo de esta investigación fueron el método deductivo y método analítico-sintético.

#### **2.1.3.1 Método deductivo.**

Se utilizó en primera instancia este método para analizar el problema, que es la falta de un diseño de plan de carrera enfocado en competencias en la empresa Acrimecsa del Ecuador, con el fin de detectar las causas y síntomas para generar la propuesta.

#### **2.1.3.2 Método analítico-sintético.**

El método analítico es de vital importancia para el desarrollo del tema planteado, ya que por medio de fuentes como son los libros y el internet, se podrá estudiar y analizar las teorías de diferentes autores, que puedan ser aplicables.

El método detallado anteriormente se relaciona estrechamente con el método sintético, ya que se lo utilizará para que la información sea clara, precisa y concisa, mediante síntesis del mismo. De esta manera el lector obtendrá un mayor entendimiento referente al tema propuesto.

#### **2.1.4 Población y muestra.**

##### **2.1.4.1 Población a investigar.**

El presente trabajo de investigación se enfocará en la empresa Acrimecsa del Ecuador en la ciudad de Quito y se la realizará a todo el personal del área de producción de la empresa.

#### **2.1.5 Selección instrumentos de investigación.**

Acrimecsa del Ecuador es una empresa con 15 años en el mercado, tiempo en el cual se han especializado en la fabricación, provisión e instalación de elementos publicitarios, en diferentes tipos de materiales, tales como: Acrílico, madera, metal, alambre, poli estileno de alto impacto, ABS, Sintra, etc.

En el presente trabajo de investigación los instrumentos a utilizar serán: observación directa, encuestas y entrevistas; que se las realizará directamente al personal del área de producción.

##### **2.1.5.1 Observación Directa.**



Con la observación directa se podrá visualizar tanto las actividades físicas, operativas y administrativas que realiza el colaborador al momento de su labor diaria, de este modo se podrá evaluar si las actividades que se describen en los perfiles cumplen con lo observado. En la práctica se lo realizará por medio de una guía estructurada para levantamiento de perfiles.

#### **2.1.5.2 Encuestas.**

Se utilizará este instrumento para recolectar información acerca de la situación actual de la empresa, de esta manera se podrá obtener datos del personal de producción de Acrimecsa del Ecuador acerca de sus opiniones, puntos de vista y sugerencias, con la finalidad de determinar las fortalezas y debilidades que actualmente existen en la organización y que se necesita mejorar.

#### **2.1.5.3 Entrevistas.**

“El término entrevista hace referencia a un patrón especializado de interacción verbal, iniciada con un propósito específico y enfocado en áreas de contenido determinadas”.  
(Psicología Online, 2012)

Se realizará una entrevista al Jefe de Producción para obtener información adicional, verificar y aclarar datos referentes a los subordinados y a sus puestos de trabajo. Además con la utilización de la entrevista se evitará subjetividades a la hora de realizar el diseño de plan de carrera.

### **2.1.6 Procesamiento de Datos.**

Para la presentación de los datos se realizará por el paquete utilitario de Office como Word y Excel. Con respecto al análisis de la información se los realizará igualmente con los programas detallados anteriormente, mediante gráficos dinámicos para su respectivo análisis.

## **2.2 Metodología específica.**

### **2.2.1 Metodología de Recursos Humanos.**

- Para la realización del diagnóstico se implementará encuestas para aplicarlas a todo el personal de producción y una entrevista para el Jefe de Producción de Acrimecsa.
- Después de obtener la información de las encuestas y de la entrevista, se realizará el diagnóstico; la presentación y el análisis de las encuestas mediante gráficos estadísticos. Referente a la relación de los subsistemas de RRHH con el plan de carrera, éste se lo pudo apreciar en el Capítulo I: marco teórico.
- Para el desarrollo de la propuesta de un manual de plan de carrera, se tomará en cuenta la siguiente estructura:
  - Introducción
  - Objetivos
  - Políticas

- Responsables
- Herramientas:
  - Descriptivo de cargos por competencias (Anexo)
  - Formato de fichas de evaluación tanto para competencias como para conocimientos
  - Diccionario de competencias y conocimientos (Anexo)
  - Formato de plan de desarrollo individual
- Ilustrar a través de un diagrama, el proceso de plan de carrera.
- Ilustrar a través de un diagrama, el proceso de rutas de carrera.
- Identificación de puestos tipo por familias profesionales.
- Definir los puestos involucrados para realizar el plan de carrera (Diagrama de puestos).
- Elaborar los planes de desarrollo individual.
- Uno de los pasos finales es la asignación de costos para la ejecución del plan de carrera.

➤ Como ya se mencionó con anterioridad, entre las técnicas a implementar tenemos:

- La técnica de la encuesta que se implementará por medio de un cuestionario.
- La técnica de la entrevista se ejecutará por medio de una guía de entrevista.
- Para reforzar los perfiles se implementará la técnica de la observación directa por medio de una guía de observación.
- Para el procesamiento y análisis de datos se implementará diagramas de flujo.

## Capítulo 3

### Resultados

#### 3.1 Recolección y tratamiento de datos.

Para la recolección y tratamiento de datos se utilizaron los siguientes instrumentos:

##### **3.1.1 Formato de encuesta para el diseño de un plan de carrera para todo el personal de producción de Acrimecsa del Ecuador.**

Por favor, responda esta encuesta que permitirá obtener información para elaborar la propuesta de un Plan de Carrera para el Personal de Producción de la Empresa Acrimecsa, sobre la base del desarrollo de sus competencias laborales. Toda la información que se proporcione será utilizada para optimizar la gestión de la empresa.

##### **Instrucciones para llenar el cuestionario**

- La encuesta es anónima. Los datos que se solicitan tienen como único objetivo conocer determinadas pautas que nos permitan elaborar la propuesta.
- Esta no es una prueba o examen. No hay respuestas correctas o incorrectas. Le pedimos por favor contestar a todas las preguntas.
- Por favor, complete la encuesta en forma individual haciendo un círculo sobre la respuesta que usted considere adecuada.
- Si desea hacer un cambio de criterio, TACHE con una x su respuesta anterior y vuelva a poner en un círculo la nueva respuesta.
- Marque la letra correspondiente según el grado de acuerdo o desacuerdo que Ud., así lo considere:
  - La letra A si Ud. está totalmente de acuerdo.
  - La letra B si Ud. está de acuerdo.
  - La letra C si Ud. está en desacuerdo.
  - La letra D si Ud. está en total desacuerdo.
  - La letra E si no le parece que la pregunta se aplica a su situación

A continuación se presentan algunos aspectos sin ningún orden, que son importantes para el diseño de un Plan de Carrera.

1.- La empresa tiene claramente definidas su misión y su visión empresarial, así como sus objetivos y sus metas?

Alternativas:           A       B       C       D       E

2.- La organización debe conocer cuáles son las necesidades que sus colaboradores buscan satisfacer, a cambio de su trabajo?

Alternativas:           A       B       C       D       E

3.- La empresa debe contribuir a la satisfacción de las necesidades de desarrollo de su personal, especialmente de quienes laboran en el área de producción?

Alternativas:           A       B       C       D       E

4.- Está claramente definida la necesidad de capacitación y desarrollo en relación con los productos y/o servicios que brinda la organización?

Alternativas:           A       B       C       D       E

5.- La organización cuenta con programas de capacitación y desarrollo de su personal a mediano y largo plazo?

Alternativas:           A       B       C       D       E

6.- La organización utiliza métodos alternativos de capacitación que combinen la adquisición de nuevos conocimientos, con el desarrollo de competencias y generación de experiencias?

Alternativas:           A       B       C       D       E

7.- La capacitación y el desarrollo personal, se debe enfocar en las competencias centrales de la organización?

Alternativas:        A        B        C        D        E

8.- La organización promueve, que quienes ocupan cargos de primer nivel actúen como mentores o entrenadores expertos, en beneficio del desarrollo del personal?

Alternativas:        A        B        C        D        E

9.- La organización motiva y capacita al personal para asumir un mayor control de su trabajo?

Alternativas:        A        B        C        D        E

10.- La empresa, al brindar oportunidades de capacitación y desarrollo a su personal, promueve un mayor compromiso?

Alternativas:        A        B        C        D        E

11.- Los responsables del manejo de personal, realizan un análisis comparativo de desempeño, antes y después de las acciones de capacitación?

Alternativas:        A        B        C        D        E

12.- La capacitación y el desarrollo son elementos significativos para la promoción interna y la asignación de incentivos?

Alternativas:        A        B        C        D        E

13.- Es necesario evaluar la permanencia del personal en la organización una vez que se ha invertido en capacitación y desarrollo?

Alternativas:           A       B       C       D       E

14.- Contar con un plan de carrera en la empresa permitirá elevar la motivación, obteniendo un mayor compromiso del personal?

Alternativas:           A       B       C       D       E

15.- Brindar oportunidades de desarrollo mediante el plan de carrera en la empresa, dará como resultado reducir la rotación del personal y por ende obtener mejoras en la productividad?

Alternativas:           A       B       C       D       E

16.- Considera usted que la empresa ofrece un plan de carrera, que permita el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores?

Alternativas:           A       B       C       D       E

17.- ¿Estaría dispuesto usted a alcanzar un puesto mayor el cual exija nuevos retos, beneficios y responsabilidades?

Alternativas:           A       B       C       D       E

18.- ¿Cree usted que una evaluación por competencias es necesaria para definir a los candidatos que puedan ser promovidos a un nivel superior?

Alternativas:           A       B       C       D       E

19.- ¿Considera usted que un plan de desarrollo individual es importante para su crecimiento dentro de la empresa?



Alternativas:           A       B       C       D       E

20.- ¿Participaría usted en programas de capacitación y desarrollo para el mejoramiento de sus competencias laborales, aunque implique comprometer parte de su tiempo libre?

Alternativas:           A       B       C       D       E

21.- ¿Considera usted que Acrimecsa esté preocupado por mejorar tanto su desempeño como su motivación laboral?

Alternativas:           A       B       C       D       E

22.- ¿Se encuentra satisfecho con la formación que ha recibido hasta el momento, por parte de la organización?

Alternativas:           A       B       C       D       E

**Gracias**

### **3.1.2 Formato de entrevista para el Jefe de Producción de Acrimecsa del Ecuador.**



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA: INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO**

#### **ENTREVISTA**

Entrevistado:

Fecha:

Cargo:

Objetivo:

1. ¿Desde su perspectiva, cómo describiría el desempeño actual de los colaboradores?
2. ¿La Empresa se ha planteado como objetivo conocer y satisfacer las necesidades de sus colaboradores?
3. ¿Conoce usted las ventajas de relacionar y vincular la estrategia de la organización con el plan de carrera?
4. ¿Cree usted que los colaboradores necesitan de capacitaciones para un mejor desempeño?
5. ¿Se realizan evaluaciones al personal antes y después de haber recibido una capacitación para mejorar su desempeño?
6. ¿Qué tipo de capacitación o formación considera usted adecuadas y esenciales para el colaborador?
7. ¿La empresa motiva a su personal para asumir mayores responsabilidades?
8. ¿Cree usted que los colaboradores estarían dispuestos a ejercer un puesto de mayor nivel, siempre y cuando demuestren mayores competencias y conocimientos?
9. ¿Considera usted que es necesario desarrollar un plan de carrera para los colaboradores, por qué?
10. ¿Si se llegara a ejecutar un plan de carrera, cree usted que los colaboradores demostrarían un mayor compromiso hacia la organización?

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

*Tabla n° 4, Formato de entrevista, fuente Acrimecsa 2017*

**3.1.3 Formato de observación directa para todo el personal de producción de Acrimecsa del Ecuador.**



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA: INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**OBSERVACIÓN DIRECTA**

<b>Cargo:</b>		<b>Fecha:</b>	
<b>Lugar:</b>		<b>Observador:</b>	
<b>Objetivo de la observación:</b>			
<b>Hora Inicio:</b>		<b>Hora Final:</b>	

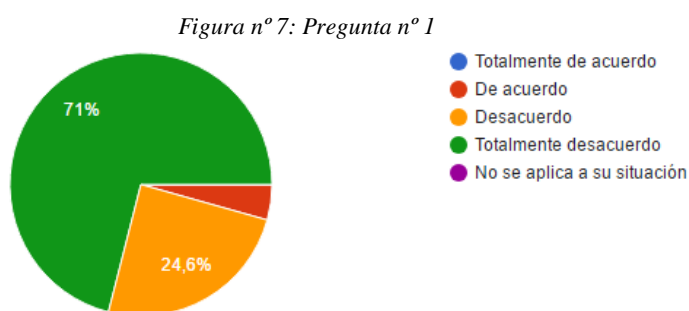
Descripción (Observación Directa)
Interpretativo

*Tabla n° 5, Formato de observación directa, fuente Acrimecsa 2017*

### 3.2 Presentación y análisis de resultados.

#### 3.2.1 Resultados, tabulación e interpretación de la encuesta aplicada al personal de producción de la Empresa Acrimecsa del Ecuador.

1.- La empresa tiene claramente definidas su misión y su visión empresarial, así como sus objetivos y sus metas?



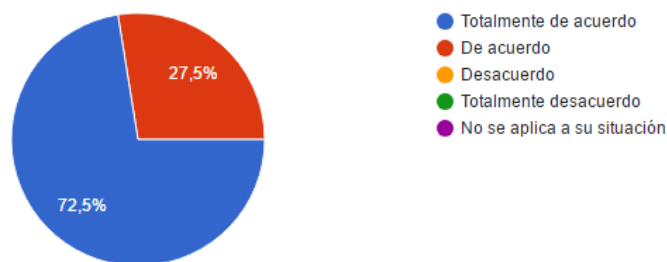
Fuente Acrimecsa del Ecuador S.A. Elaborado por Milena Segarra

Los integrantes de la organización deben conocer claramente cuáles son los objetivos, misión y visión a las que su actividad contribuye. De la respuesta se desprende que el 71% de los colaboradores no conocen de la misión, visión, objetivos y metas, así mismo el 24.6% afirma lo planteado anteriormente, y el 4.4% establece que la empresa tiene claramente definido su direccionamiento estratégico.

Se puede concluir que los colaboradores no tienen un conocimiento adecuado de la empresa en la cual trabajan, sin embargo también puede ser una muestra de su desinterés o falta de difusión.

2.- La organización debe conocer cuáles son las necesidades que sus colaboradores buscan satisfacer, a cambio de su trabajo?

Figura n° 8: Pregunta n° 2



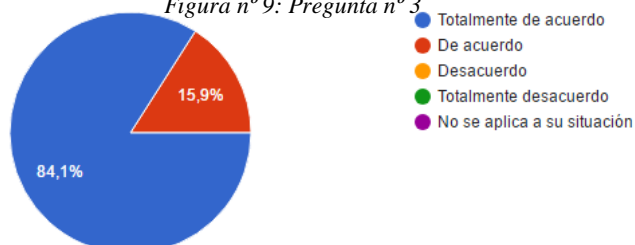
Fuente Acrimecsa del Ecuador S.A. Elaborado por Milena Segarra

Toda empresa necesita conocer las necesidades que sus colaboradores requieren para ser más productivos. Con respecto a la interrogante, el 72.5 % de los colaboradores del área de producción afirman que la empresa debe siempre buscar satisfacer las necesidades de su personal, así mismo el 27.5% está de acuerdo con lo anterior citado.

De acuerdo al análisis del gráfico precedente, se puede concluir que la empresa debe conocer y buscar como satisfacer las necesidades del personal para su posterior análisis y soluciones.

3.- La empresa debe contribuir a la satisfacción de las necesidades de desarrollo de su personal, especialmente de quienes laboran en el área de producción?

Figura n° 9: Pregunta n° 3



Fuente Acrimecsa del Ecuador S.A. Elaborado por Milena Segarra

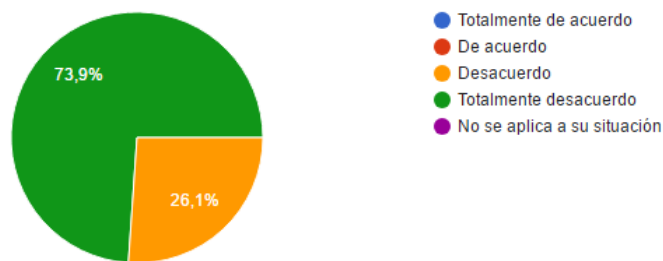
Es necesario la detección de necesidades de desarrollo en el área de producción, por ser el mismo uno de los elementos esenciales de la cadena de valor de Acrimecsa. De esta

interrogante se desprende que el 84.1% de los encuestados está totalmente de acuerdo que la empresa satisfaga las necesidades del personal especialmente los del área de producción, así también el 15.9% afirma lo anterior citado.

El personal de producción de Acrimecsa es uno de los más importantes de la misma, debido a que ellos son los responsables directos del producto final, por ser parte de la cadena de valor.

4.- Está claramente definida la necesidad de capacitación y desarrollo en relación con los productos y/o servicios que brinda la organización?

Figura n° 10: Pregunta n° 4



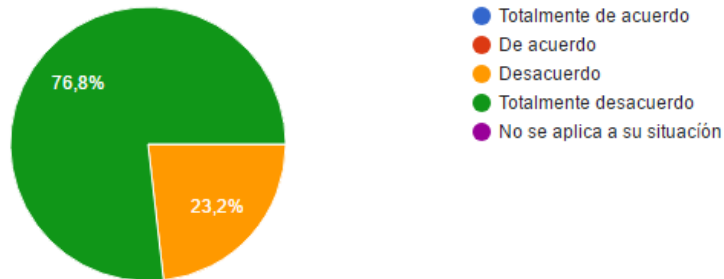
Fuente Acrimecsa del Ecuador S.A. Elaborado por Milena Segarra

Las personas encargadas de la capacitación y desarrollo de los colaboradores, deberán definirlos en relación a los productos que ofrece la organización. De la respuesta se desprende que el 73.9% del personal de producción establece que la empresa no tiene clara la necesidad de capacitación y desarrollo, y de igual forma el 26.1 %.

Podemos decir, que es necesario detectar las necesidades anteriormente detalladas para lograr cerrar la brecha existente entre la persona y el puesto futuro al que aspira.

5.- La organización cuenta con programas de capacitación y desarrollo de su personal a mediano y largo plazo?

Figura n° 11: Pregunta n° 5



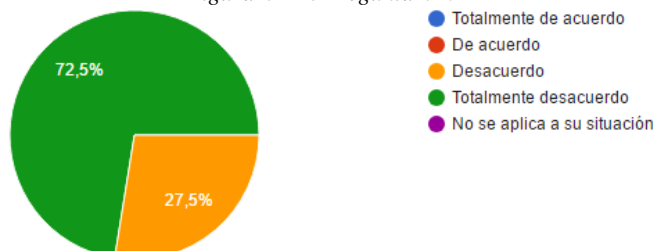
Fuente Acrimecsa del Ecuador S.A. Elaborado por Milena Segarra

La organización debe programar eventos de capacitación y desarrollo para el mejoramiento continuo de sus colaboradores. De la pregunta se desprende que el 76.8% de los encuestados, opinan que la empresa no cuenta con programas de capacitación y desarrollo, de igual manera el 23.2 %.

En esta interrogante podemos concluir que mediante la implementación de un plan de carrera, se podrá obtener adecuados programas individuales y colectivos de capacitación y desarrollo de acuerdo al puesto que ocupan.

6.- La organización utiliza métodos alternativos de capacitación que combinen la adquisición de nuevos conocimientos, con el desarrollo de competencias y generación de experiencias?

Figura n° 12: Pregunta n° 6

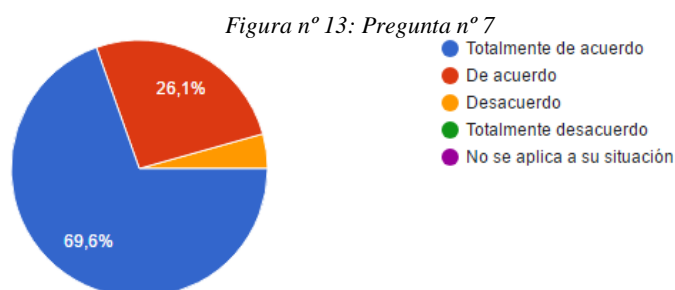


Fuente Acrimecsa del Ecuador S.A. Elaborado por Milena Segarra

Por medio de métodos alternativos de capacitación, los colaboradores podrán adquirir mayores conocimientos, competencias y experiencia. De esta pregunta se obtiene que el 72,5% afirma que Acrimecsa no utiliza métodos alternativos de capacitación, y de igual manera el 27,5% que está en desacuerdo.

Es necesario identificar cuáles son los métodos alternativos, para que los mismos sean desarrollados por parte de capacitadores competentes en la materia.

7.- La capacitación y el desarrollo personal, se debe enfocar en las competencias centrales de la organización?



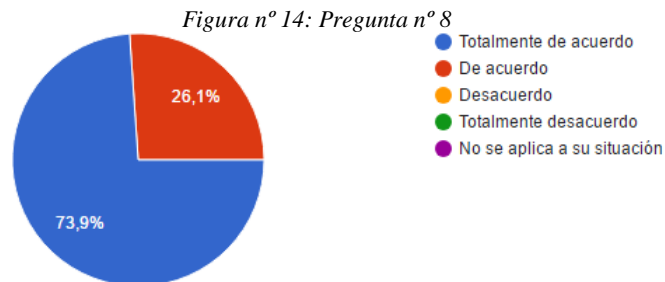
Fuente Acrimecsa del Ecuador S.A. Elaborado por Milena Segarra

Para que la capacitación y el desarrollo de los colaboradores sean más efectivas, deben basarse en las competencias centrales de la empresa. De esta pregunta resulta que el 69,6% del personal de producción está totalmente de acuerdo, y de igual forma para el 26,1%; por otro lado el 4,3% está en desacuerdo con la interrogante.

Por medio de este análisis se puede concluir que al momento de realizar el manual de plan de carrera, es necesario identificar aquellas competencias centrales necesarias para alcanzar un nivel mayor.



8.- La organización promueve, que quienes ocupan cargos de primer nivel actúen como mentores o entrenadores expertos, en beneficio del desarrollo del personal?

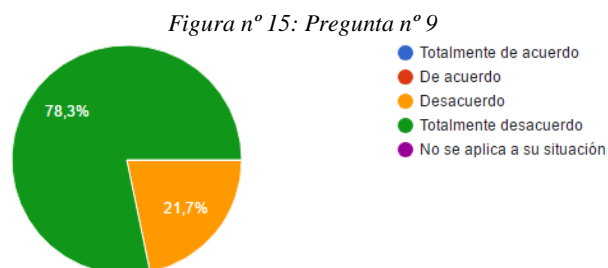


Fuente Acrimecsa del Ecuador S.A. Elaborado por Milena Segarra

Para todo cargo es necesario que quienes ocupen rangos de mayor jerarquía actúen como entrenadores. De esta pregunta se desprende que para el 73,9% del personal de producción es necesario lo antes mencionado, de igual manera el 26,1% está de acuerdo con lo planteado.

Es beneficioso para el plan de carrera que la empresa promueva a los ocupantes de los cargos de primer nivel para que sean mentores o entrenadores, ya que por medio del mismo, se transmiten conocimientos y sobre todo elementos de la cultura.

9.- La organización motiva y capacita al personal para asumir un mayor control de su trabajo?

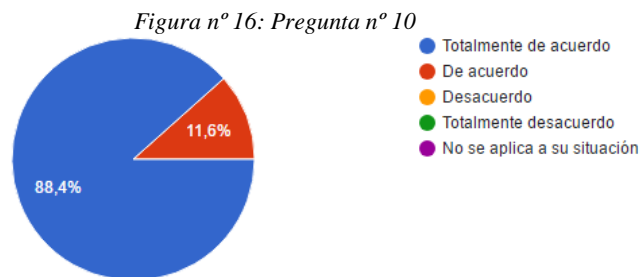


Fuente Acrimecsa del Ecuador S.A. Elaborado por Milena Segarra

Es importante que la organización mantenga motivados y capacitados al personal, de manera que el 78,3% de los encuestados dice que la empresa no motiva ni capacita al personal de producción, y de igual manera el 21,7%

Por medio de este proyecto de tesis se podrá presentar esta propuesta al Presidente y Gerente General de Acrimecsa, para que se persiga motivar y capacitar al personal mediante el plan de carrera a realizar.

10.- La empresa, al brindar oportunidades de capacitación y desarrollo a su personal, promueve un mayor compromiso?



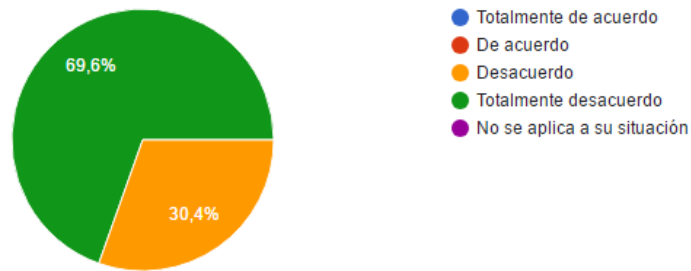
*Fuente Acrimecsa del Ecuador S.A. Elaborado por Milena Segarra*

Toda organización que satisfaga las necesidades de capacitación y desarrollo del personal, podrá obtener resultados positivos al mediano y largo plazo. De la pregunta se obtuvo que el 88,4% de los encuestados están de acuerdo; y de igual manera el 11,6%.

Se llegará a obtener un mayor compromiso con los colaboradores ya que tendrán una oportunidad de crecimiento en la organización, gracias a la implementación de un plan de carrera.

11.- Los responsables del manejo de personal, realizan un análisis comparativo de desempeño, antes y después de las acciones de capacitación?

Figura n° 17: Pregunta n° 11



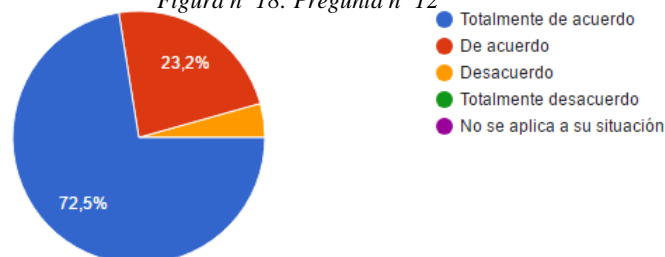
Fuente Acrimecsa del Ecuador S.A. Elaborado por Milena Segarra

Cuando se realizan análisis comparativos de desempeño, se logrará contar con un control del mismo para establecer posteriormente planes de acción. Como respuesta a lo planteado se obtuvo que el 69,6% del personal de producción no concuerdan con la interrogante, al igual que el 30,4%.

Por medio de la implantación del plan de carrera, los responsables del manejo de personal realizarán análisis comparativos de desempeño a los colaboradores, de modo que se podrán detectar las necesidades de formación más adecuadas.

12.- La capacitación y el desarrollo son elementos significativos para la promoción interna y la asignación de incentivos?

Figura n° 18: Pregunta n° 12



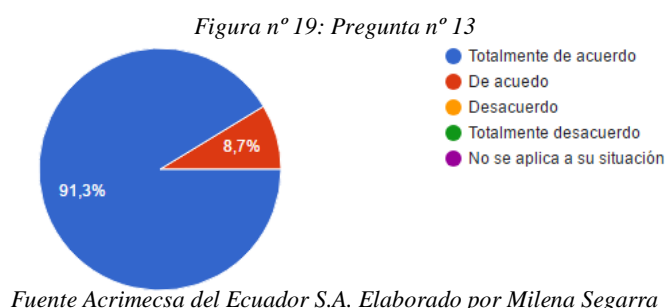
Fuente Acrimecsa del Ecuador S.A. Elaborado por Milena Segarra

Uno de los factores que hacen que los colaboradores se motiven, es que se les brinde incentivos y sean promovidos. Como resultado de la pregunta tenemos que el 72,5% de los

encuestados, afirman lo citado, y de igual manera el 23,2%; por otro lado el 4,3% está en desacuerdo.

Por ser la mayoría de los encuestados quienes respondieron de manera positiva, se concluye que los colaboradores están interesados en la implantación de un plan de carrera, de modo que al momento de la ejecución del mismo, los colaboradores estarían dispuestos a seguir todo el proceso para alcanzar un nivel superior, logrando obtener incentivos de cualquier índole.

13.- Es necesario evaluar la permanencia del personal en la organización una vez que se ha invertido en capacitación y desarrollo?

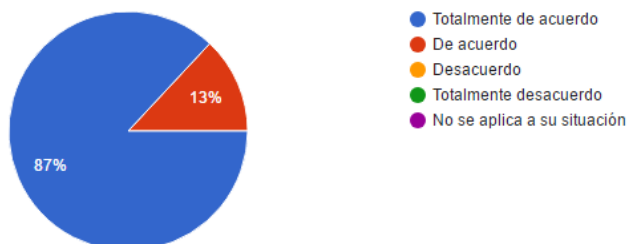


Una vez ejecutada la capacitación y desarrollo al personal, es de vital importancia considerar la permanencia del mismo. Como resultado de la pregunta, el 91,3% afirma lo planteado, al igual que el 8,7%.

Por medio de la capacitación y el desarrollo, los colaboradores estarán más comprometidos con la organización, así tanto empleador como colaborador buscarán asegurar la permanencia del mismo.

14.- Contar con un plan de carrera en la empresa permitirá elevar la motivación, obteniendo un mayor compromiso del personal?

Figura n° 20: Pregunta n° 14



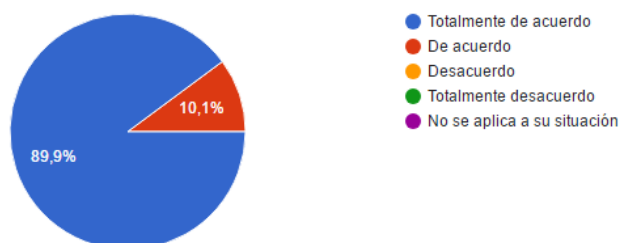
Fuente Acrimecsa del Ecuador S.A. Elaborado por Milena Segarra

Todos los programas de desarrollo, entre ellos el plan de carrea, son elementos esenciales para la motivación laboral. Como resultado de la pregunta, el 87% de los participantes de la encuesta, afirman lo citado, al igual que el 13%.

Al igual que las conclusiones anteriores, el plan de carrera es importante para elevar el compromiso hacia la organización, y es aún más importante que los colaboradores afirmen lo mismo.

15.- Brindar oportunidades de desarrollo mediante el plan de carrera, dará como resultado reducir la rotación del personal y por ende obtener mejoras en la productividad?

Figura n° 21: Pregunta n° 15



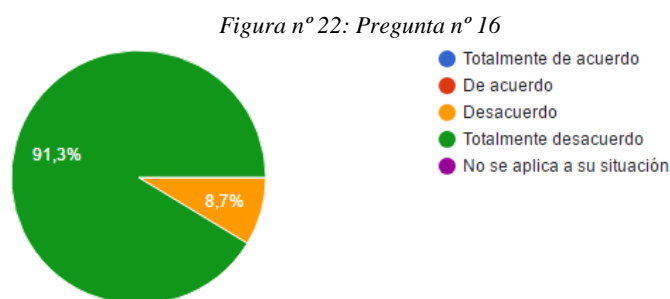
Fuente Acrimecsa del Ecuador S.A. Elaborado por Milena Segarra

Una de las causas de la rotación del personal, es debido a una falta de compromiso tanto por parte del empleador y colaborador, de modo que, mediante las oportunidades de

desarrollo que ofrece el plan de carrera, reducirá el porcentaje de índice de rotación que actualmente registra. De la pregunta se desprende que el 89,9 % de los colaboradores, afirman lo indicado totalmente, así mismo el 10,1% que solo está de acuerdo.

Cómo se mencionó en el capítulo I, la rotación del personal es un factor negativo que incide y afecta en la organización, por tanto reduciendo su efecto, mediante las oportunidades de desarrollo se podrá mejorar la productividad.

16.- Considera usted que la empresa ofrece un plan de carrera, que permita el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores?

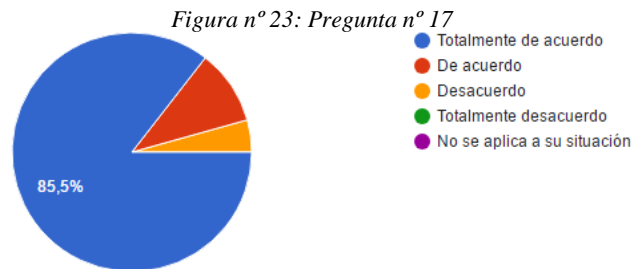


Fuente Acrimecsa del Ecuador S.A. Elaborado por Milena Segarra

Por medio del plan de carrera permitirá el desarrollo tanto personal como profesional del personal. Como resultado de la pregunta, se obtiene que el 91,3% de los encuestados, no considera que la organización ofrece un plan de carrera; de igual manera el 8,7% opina lo mencionado.

Por medio de la implementación de un plan de carrera, los colaboradores percibirán por parte de Acrimecsa una mayor orientación hacia su desarrollo.

17.- ¿Estaría dispuesto usted a alcanzar un puesto mayor el cual exija nuevos retos, beneficios y responsabilidades?

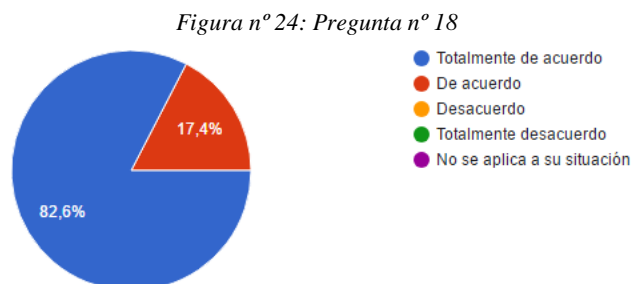


Fuente Acrimecsa del Ecuador S.A. Elaborado por Milena Segarra

Es favorable cuando el personal está dispuesto a alcanzar un nivel mayor a pesar de que exija nuevos retos y responsabilidades. Como resultado de la pregunta, el 85,5% afirma lo encuestado, de igual manera el 10,1%; pero el 4,3% no está de acuerdo.

De acuerdo al análisis realizado, se ha llegado a la conclusión favorable, que la mayoría de colaboradores están de acuerdo en adquirir un nivel mayor, pero una minoría está en desacuerdo y conformes con su cargo actual.

18.- ¿Cree usted que una evaluación por competencias es necesaria para definir a los candidatos que puedan ser promovidos a un nivel superior?

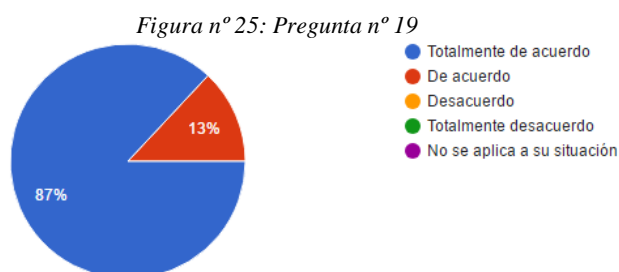


Fuente Acrimecsa del Ecuador S.A. Elaborado por Milena Segarra

Siempre será necesario evaluar las competencias de los colaboradores, para conocer si es apto para el puesto a ocupar. De la respuesta se obtiene que el 82,6 % de los participantes encuestados, están en total acuerdo con la interrogante, de igual manera el 17,4%.

La evaluación por competencias es un elemento importante en la organización, lo cual una vez realizada, permitirá a los trabajadores en base a los resultados obtenidos, ser promovidos a un cargo mayor.

19.- ¿Considera usted que un plan de desarrollo individual es importante para su crecimiento dentro de la empresa?



Fuente Acrimecsa del Ecuador S.A. Elaborado por Milena Segarra

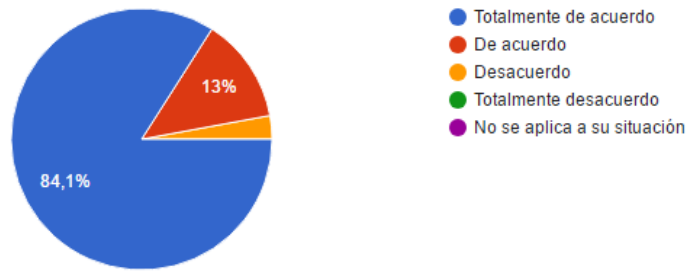
Se podrá realizar un plan más personalizado mediante el plan citado en la interrogante. Como resultado de la pregunta, tenemos que el 87% afirma lo planteado, y de igual manera el 13%.

Un plan de desarrollo individual dentro de la organización, es importante porque los colaboradores tendrán un crecimiento laboral y mejor calidad de vida, de acuerdo a las brechas detectadas.

20.- ¿Participaría usted en programas de capacitación y desarrollo para el mejoramiento de sus competencias laborales, aunque implique comprometer parte de su tiempo libre?



Figura n° 26: Pregunta n° 20



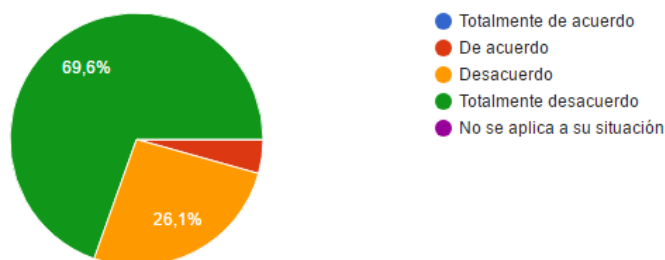
Fuente Acrimecsa del Ecuador S.A. Elaborado por Milena Segarra

Para que el personal adquiriera las competencias laborales necesarias, muchas veces deberán ceder parte de su tiempo libre. Como resultado obtenemos que el 84,1% del personal de producción, aceptaría lo planteado, y de igual manera lo afirma el 13%; pero solo el 2,9% está en desacuerdo.

Se puede concluir que la mayoría de los colaboradores están dispuestos en participar en los programas anteriormente mencionados, lo cual inclusive sacrificando parte de su tiempo libre, es muy favorable para el éxito del plan de carrera, porque se puede reflejar en los colaboradores positivismo para implementar el mismo.

21.- ¿Considera usted que Acrimecsa esté preocupado por mejorar tanto su desempeño como su motivación laboral?

Figura n° 27: Pregunta n° 21



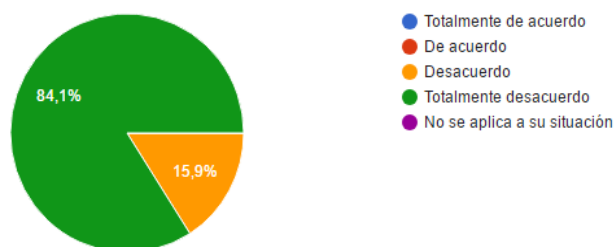
Fuente Acrimecsa del Ecuador S.A. Elaborado por Milena Segarra

Por medio del plan de carrera, Acrimecsa tendrá un mayor compromiso con su personal, ofreciendo a los mismos programas que permitan mejorar su desempeño y motivación laboral. Como resultado de la pregunta tenemos que el 69,6% de los participantes, no consideran que Acrimecsa esté preocupado por mejorar el desempeño de su personal, así también lo afirma el 26,1%; solo el 4,3% estima lo contrario.

Podemos concluir que es necesario la ejecución del presente proyecto de tesis, para que de esta manera Acrimecsa analice el mismo y encuentre en su aplicación, favorables beneficios para la organización.

22.- ¿Se encuentra satisfecho con la formación que ha recibido hasta el momento, por parte de la organización?

Figura n° 28: Pregunta n° 22



Fuente Acrimecsa del Ecuador S.A. Elaborado por Milena Segarra

Es fundamental que los colaboradores perciban que la organización se preocupe por brindar a su personal oportunidades de desarrollo. De esta pregunta se desprende que el 84,1% de la población encuestada, no se encuentra satisfecho, de igual manera lo afirma el 15,9%.

Mediante la detección de necesidades de formación, los colaboradores podrán recibir capacitaciones de acuerdo a sus necesidades frente al cargo que puedan ocupar a futuro.

### 3.2.2 Resultados de la entrevista aplicada al Jefe de Producción de la empresa Acrimecsa del Ecuador.



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA: INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

#### ENTREVISTA

---

Entrevistado: Ing. Fernando Osculio

Fecha: 16 de Mayo del 2017

Cargo: Jefe de Producción

Objetivo: Obtener información acerca de los colaboradores y de sus puestos de trabajo.

---

1. ¿Desde su perspectiva, cómo describiría el desempeño actual de los colaboradores?

Los colaboradores realizan su trabajo con bajo rendimiento, en muchas ocasiones los colaboradores tienen falencias en el cumplimiento de los objetivos.

2. ¿La Empresa se ha planteado como objetivo conocer y satisfacer las necesidades de sus colaboradores?

La empresa actualmente se ha descuidado referente al tema.

3. ¿Conoce usted las ventajas de relacionar y vincular la estrategia de la organización con el plan de carrera?

Si, básicamente estos dos elementos son necesarios para obtener mejores resultados, porque por medio del plan de carrera se podrán obtener mejoras en las competencias de los trabajadores, de modo que se logrará alinear el mismo con la estrategia organizacional.

4. ¿Cree usted que los colaboradores necesitan de capacitaciones para un mejor desempeño?

Si, absolutamente es necesario que los colaboradores tengan capacitaciones sobre su cargo, de modo que se podrá obtener personal apto para las funciones.

---

- 
5. ¿Se realizan evaluaciones al personal antes y después de haber recibido una capacitación para mejorar su desempeño

No, actualmente no se realizan evaluaciones.

6. ¿Qué tipo de capacitación o formación considera usted adecuadas y esenciales para el colaborador?

Para el personal del área de producción es necesario que se realicen capacitaciones en seguridad industrial como lo son los efectos nocivos de gases, también los colaboradores podrían recibir capacitaciones en manejo de maquinaria, capacitación en soldas, pensamiento numérico, trabajo en equipo, control de calidad, entre otros.

7. ¿La empresa motiva a su personal para asumir mayores responsabilidades?

No, los colaboradores realizan solo las funciones de su cargo.

8. ¿Cree usted que los colaboradores estarían dispuestos a ejercer un puesto de mayor nivel, siempre y cuando demuestren mayores competencias y conocimientos?

Si, la mayoría del personal del que estoy a cargo, tienen mucho interés en alcanzar un mayor nivel, aunque este exija mayores retos.

9. ¿Considera usted que es necesario desarrollar un plan de carrera para los colaboradores, por qué?

Estoy completamente de acuerdo que se desarrolle un plan de carrera en Acrimecsa, ya que podremos percibir mejores resultados, en cuanto al rendimiento laboral, así también como su motivación.

10. ¿Si se llegara a ejecutar un plan de carrera, cree usted que los colaboradores demostrarían un mayor compromiso hacia la organización?

Creo que con la ejecución de un plan de carrera, los colaboradores tendrían mayores oportunidades de crecimiento, por ende obtendrían como resultado trabajadores satisfechos y comprometidos con su trabajo.

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

*Tabla n° 6, Entrevista , fuente Acrimecsa 2017*

# MANUAL

de un Plan de Carrera para el nivel operativo del área de producción de Acrimecsa del Ecuador SA

REALIZADO POR: MILENA SEGARRA

## ÍNDICE

1. Introducción .....	62
2. Objetivos .....	63
2.1 Objetivo General: .....	63
2.2 Objetivos Específicos: .....	63
3. Políticas .....	63
4. Responsables.....	64
5. Herramientas .....	65
6. Diagramas .....	65
6.1 Diagrama de flujo del proceso de plan de carrera .....	65
6.2 Diagrama de flujo del proceso de rutas de carrera: .....	66
7. Identificación de puestos tipo por familias profesionales. ....	67
8. Diagrama de rutas.....	68
8.1 Puestos involucrados en el plan de carrera: .....	68
9. Fichas de evaluación.....	69
9.1 Ficha de evaluación de competencias .....	69
9.2 Ficha de evaluación de conocimientos.....	70
10. Diferenciales .....	71
11. Presupuesto.....	88

## **1. Introducción**

El presente manual de plan de carrera está diseñado para ser aplicado en el nivel operativo del área de producción de Acrimecsa, con el fin de brindar a los colaboradores oportunidades de desarrollo de acuerdo a sus conocimientos, competencias y experiencia.

Para que este manual se ponga en práctica, es necesario del apoyo tanto de la organización como de los colaboradores. De este modo la organización podrá ofrecer una carrera en el cual los colaboradores sentirán mayor compromiso hacia la empresa, desarrollando en ellos motivación laboral y se podrá obtener un alto desempeño de los mismos. También es necesario de la participación de los colaboradores, debido a que no es de carácter obligatorio para los participantes, pero esto dependerá del desarrollo profesional de los mismos.

Este documento fue creado con base a información recibida por parte de los colaboradores de Acrimecsa, obteniendo de los mismos; sugerencias, opiniones y puntos de vista para corregir errores y poder solucionarlos en un futuro cercano. Así también, recibimos importante información del propietario de Acrimecsa, aclarando nuestras dudas para realizar el manual de la manera más objetiva posible.

## **2. Objetivos**

### **2.1 Objetivo General:**

Desarrollar un manual de Plan de Carrera para la empresa Acrimecsa del Ecuador S.A. Por medio del mismo se logrará aumentar el rendimiento de los colaboradores, obteniendo compromiso y reteniendo al mejor talento que exista en la organización.

### **2.2 Objetivos Específicos:**

- Realizar los diferenciales para la promoción al siguiente nivel en base a los perfiles, diccionario de competencias y conocimientos.
- Elaborar el presupuesto total para el desarrollo del Plan de Carrera.
- Fomentar la implementación del manual de Plan de Carrera a la empresa en un futuro cercano.

## **3. Políticas**

- Para que un colaborador sea considerado candidato para el plan de carrera debe tener mínimo un año de antigüedad en su cargo actual.
- La persona responsable de RRHH debe mantener actualizada información acerca de los perfiles profesionales entre otros documentos de manera anual.
- Las personas que suban de nivel tendrán que cumplir con las competencias, conocimientos y experiencias necesarias para ocupar el puesto futuro.



- De acuerdo a las fichas de evaluación y evaluación de desempeño, el colaborador podrá subir de nivel, en donde los resultados de desempeño serán: 90-100% una calificación de excelente, del 80-89,99% muy bueno, del 70-79.99% bueno, 60-69.99% regular, menor al 60% insuficiente.
- Cuando sea el caso, se realizará las capacitaciones requeridas para que los colaboradores adquieran y desarrollen sus conocimientos y competencias para alcanzar un nivel mayor.
- Finalmente se deberá analizar el costo del plan de carrera, en donde se deberá realizar las siguientes gestiones:
  - Estimar los gastos directos e indirectos que conlleva el plan.
  - Cuantificar a futuro el impacto del Plan de Carrera en la organización, esto es: disminución en la rotación de personal, disminución del absentismo no justificado y el aumento del rendimiento, etc.

#### **4. Responsables**

- El propietario de Acrimecsa será el encargado de proveer todos los recursos, materiales y humanos que sean necesarios para los diversos procesos del plan de carrera.
- El Jefe Directo del colaborador deberá actuar como formador, desarrollador o facilitador.
- En caso de requerir servicios externos, la empresa contratará instructores quienes impartirán nuevos conocimientos y el desarrollo de competencias a los participantes.
- El departamento de RRHH debe actuar como impulsor, responsable y ejecución del proyecto.

- El participante deberá asistir a las actividades planificadas y cumplir con todo el proceso para acceder al plan de carrera.

## **5. Herramientas**

-Descriptivo de cargos por competencias (Anexo).

-Formato de fichas de evaluación tanto para competencias como para conocimientos.

-Diccionario de competencias y conocimientos (Anexo).

-Formato de plan de desarrollo individual.

## **6. Diagramas**

### **6.1 Diagrama de flujo del proceso de plan de carrera**

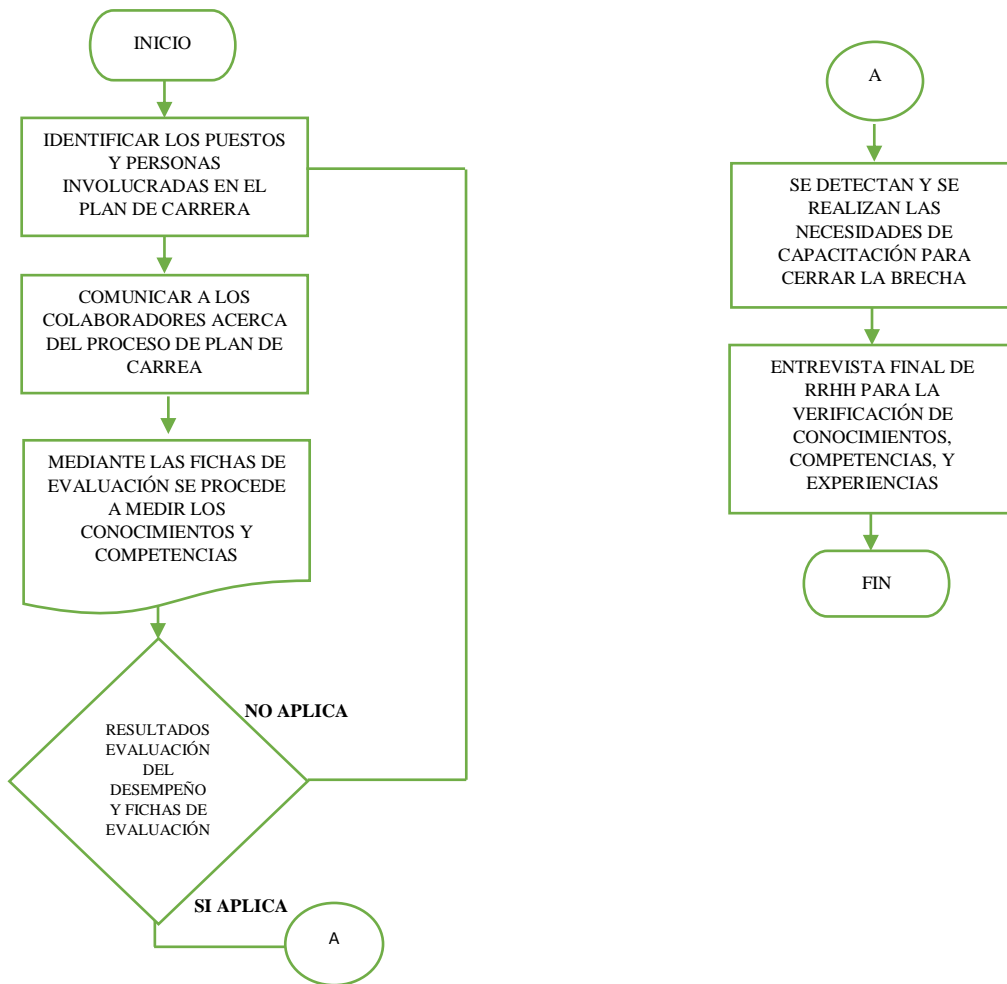


Figura n° 29, Proceso de plan de carrera, fuente propia 2017

## 6.2 Diagrama de flujo del proceso de rutas de carrera:

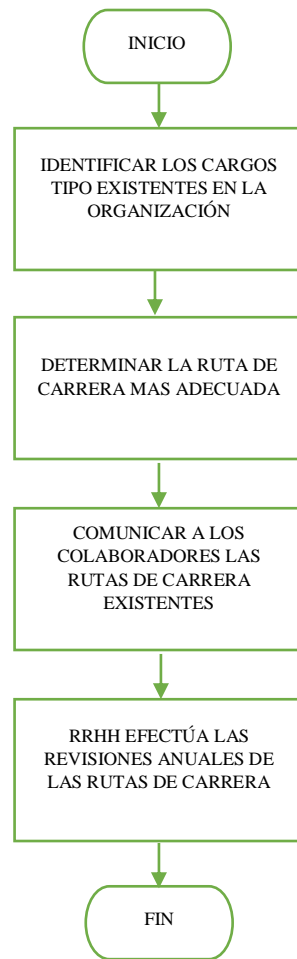


Figura n° 30, Proceso de rutas de carrera, fuente propia 2017

## 7. Identificación de puestos tipo por familias profesionales.

FAMILIAS PROFESIONALES	PUESTOS TIPO
JEFATURAS	Jefe de producción
SUPERVISORES	Supervisor área de plástico, supervisor área de metalmecánica, supervisor área de madera, supervisor área de armado y soldado, supervisor área de acabados.
OPERADORES	Operario de termo formado, operario de metalmecánica, operario del área de madera, soldador, pulidor, pintor, operario de impresión y colocación.
AYUDANTES	Ayudante de termo formado, ayudante de metalmecánica, ayudante del área de madera, ayudante de armado y soldado, ayudante de pintura electrostática.

Tabla n° 7, Puestos tipo por familias profesionales, fuente Acrimecsa 2017

## 8. Diagrama de rutas

### 8.1 Puestos involucrados en el plan de carrera:

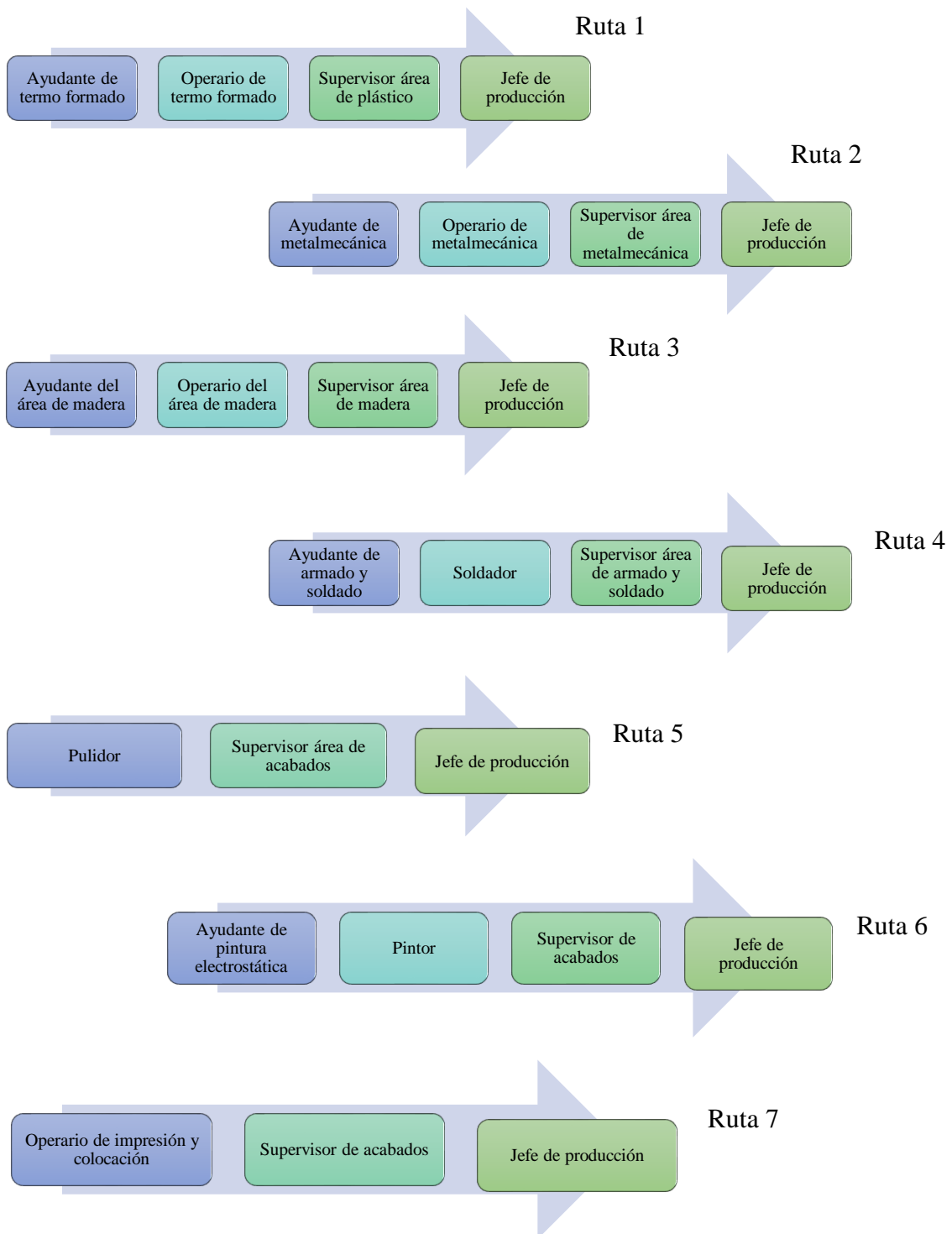



Figura n° 31, Rutas de carrera, fuente Acrimecsa 2017

## 9. Fichas de evaluación

### 9.1 Ficha de evaluación de competencias

		<b>FICHA DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS PARA EL PERSONAL DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE ACRIMECSA</b>	
FECHA:		EVALUACIÓN REALIZADA POR UN SUPERIOR:	
NOMBRE:		EVALUACIÓN REALIZADA POR UN ESPECIALISTA:	
CARGO:			

**COMPETENCIA**

**Definición**

COMPORTAMIENTOS	A	B	C	D

Tabla n° 8, Formato Ficha de evaluación de competencias, fuente Alles Martha "Construyendo Talento" 2009.

## 9.2 Ficha de evaluación de conocimientos


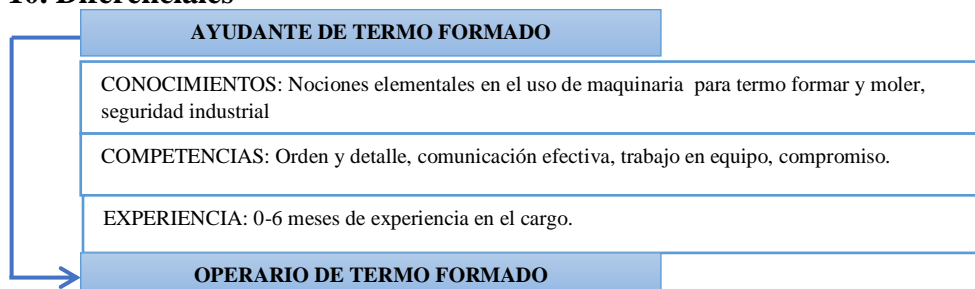
		<b>FICHA DE EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS PARA EL PERSONAL DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE ACRIMECSA</b>				
FECHA:		EVALUACIÓN REALIZADA POR UN SUPERIOR:				
NOMBRE:		EVALUACIÓN REALIZADA POR UN ESPECIALISTA:				
CARGO:						
<u>CONOCIMIENTO</u>						
Definición						
CONOCIMIENTOS			A	B	C	D

Tabla nº 9, Formato Ficha de evaluación de conocimientos, fuente Alles Martha "Construyendo Talento" 2009.

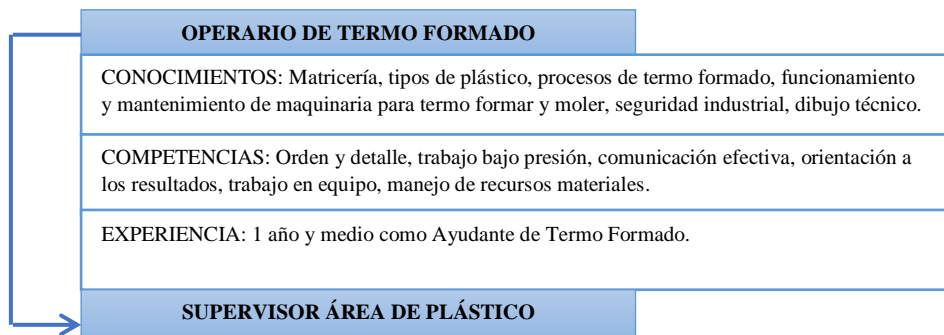
## 10. Diferenciales



DIFERENCIALES	ACCIONES SUGERIDAS PARA ALCANZAR EL NIVEL SUPERIOR	RESPONSABLE / HERRAMIENTAS DE APOYO
CONOCIMIENTOS ADICIONALES NECESARIOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtener una calificación mínima del 70% correspondiente a “bueno” en la evaluación del desempeño.</li> <li>• Las actividades a evaluar serán: termo formar según las especificaciones del producto y cumplir con el estándar de producción por hora establecido para cada producto.</li> <li>• El participante debe tener estudios formales de Bachiller Técnico Industrial.</li> <li>• Referente a los estudios no formales el participante deberá tener o adquirir conocimientos en:               <ul style="list-style-type: none"> <li>-Tipos de plástico- A</li> <li>-Procesos de Termo Formado-A</li> <li>-Funcionamiento y mantenimiento de la maquinaria-A</li> <li>-Seguridad Industrial-C</li> <li>-Matricería- B</li> <li>-Dibujo Técnico- B</li> </ul> </li> </ul> <p>Estos conocimientos se evaluarán por medio de la ficha de evaluación de conocimientos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades organizadas por el área de Recursos Humanos.</li> <li>• Finalizar estudios de Bachillerato Técnico Industrial.</li> <li>• Capacitaciones por medio de terceros.</li> <li>• Entrenamiento diario a cargo de su Jefe Directo.</li> <li>• Autodesarrollo.</li> </ul>
COMPETENCIAS NECESARIAS	<p>Obtener la calificación pertinente a través de la ficha de evaluación de competencias.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orden y detalle-B</li> <li>• Trabajo bajo presión-B</li> <li>• Comunicación efectiva-B</li> <li>• Orientación a los resultados-C</li> <li>• Trabajo en equipo-A</li> <li>• Manejo de recursos materiales-A</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades Outdoor.</li> <li>• Entrenamiento experto por el Supervisor del Área de Termo Formado.</li> <li>• Entrenamiento diario a cargo de su Jefe Directo.</li> </ul>
EXPERIENCIA U OBJETIVOS NECESARIOS PARA ACCEDER A UN NIVEL SUPERIOR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producir las piezas plásticas necesarias para completar la producción, cumpliendo con los tiempos y cantidades establecidas.</li> <li>• 1 año y medio como Ayudante de Termo Formado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El responsable para que el colaborador alcance los objetivos será el Jefe Directo.</li> </ul>

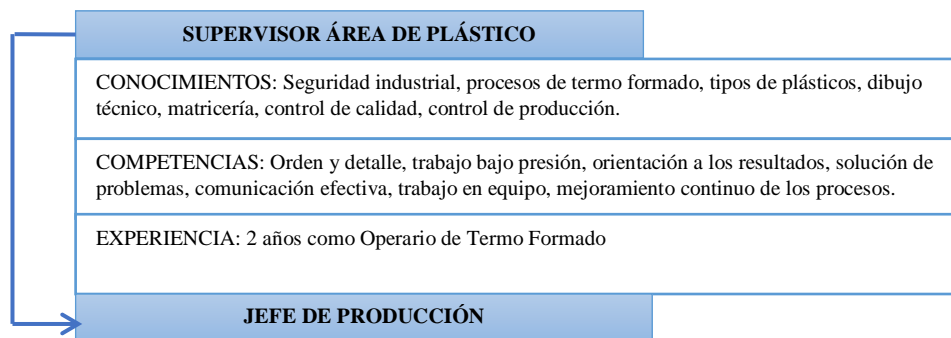
Tabla n° 10, Diferenciales: Ayudante de Termo Formado-Operario de Termo formado, fuente Acrimecsa 201





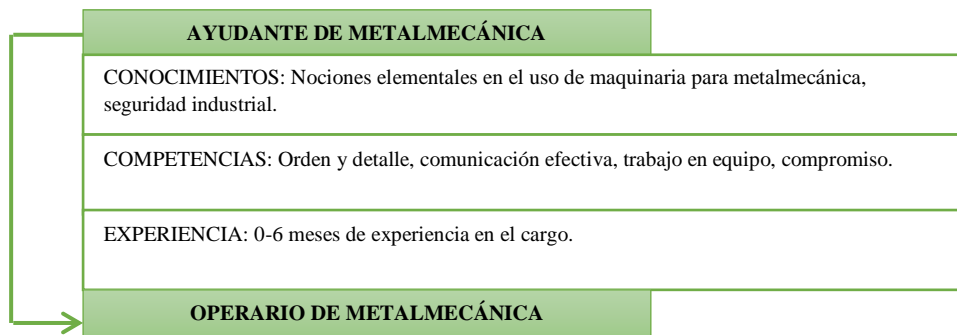
DIFERENCIALES	ACCIONES SUGERIDAS PARA ALCANZAR EL NIVEL SUPERIOR	RESPONSABLE / HERRAMIENTAS DE APOYO
CONOCIMIENTOS ADICIONALES NECESARIOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtener una calificación mínima del 80% correspondiente a “muy bueno” en la evaluación del desempeño.</li> <li>• Las actividades a evaluar serán: supervisión y control de la producción, controlar el personal a cargo, controlar y supervisar el producto final.</li> <li>• El participante debe tener estudios formales de Tecnólogo Industrial.</li> <li>• Referente a los estudios no formales el participante deberá tener o adquirir conocimientos en: <ul style="list-style-type: none"> <li>-Seguridad Industrial-B</li> <li>-Procesos de Termo Formado-A</li> <li>-Tipos de plástico-A</li> <li>-Dibujo Técnico-B</li> <li>-Matricería-B</li> <li>-Control de calidad-A</li> <li>-Control de producción-A</li> </ul> </li> </ul> <p>Estos conocimientos se evaluarán por medio de la ficha de evaluación de conocimientos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades organizadas por el área de Recursos Humanos.</li> <li>• Finalizar estudios de Tecnología Industrial.</li> <li>• Capacitaciones por medio de terceros.</li> <li>• Entrenamiento diario a cargo de su Jefe Directo.</li> <li>• Autodesarrollo.</li> </ul>
COMPETENCIAS NECESARIAS	<p>Obtener la calificación pertinente a través de la ficha de evaluación de competencias.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orden y detalle-A</li> <li>• Trabajo bajo presión-A</li> <li>• Comunicación efectiva-A</li> <li>• Orientación a los resultados-B</li> <li>• Solución de problemas-A</li> <li>• Trabajo en equipo-A</li> <li>• Mejoramiento continuo de los procesos-A</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades Outdoor.</li> <li>• Entrenamiento experto por el Jefe de Producción.</li> <li>• Entrenamiento diario a cargo de su Jefe Directo.</li> </ul>
EXPERIENCIA U OBJETIVOS NECESARIOS PARA ACCEDER A UN NIVEL SUPERIOR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisar que el proceso de producción sea llevado a cabo eficientemente.</li> <li>• 2 años como Operario de Termo Formado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El responsable para que el colaborador alcance los objetivos será el Jefe Directo.</li> </ul>

Tabla n° 11, Diferenciales: Operario de Termo Formado-Supervisor Área de Plástico, fuente Acrimecsa 2017.



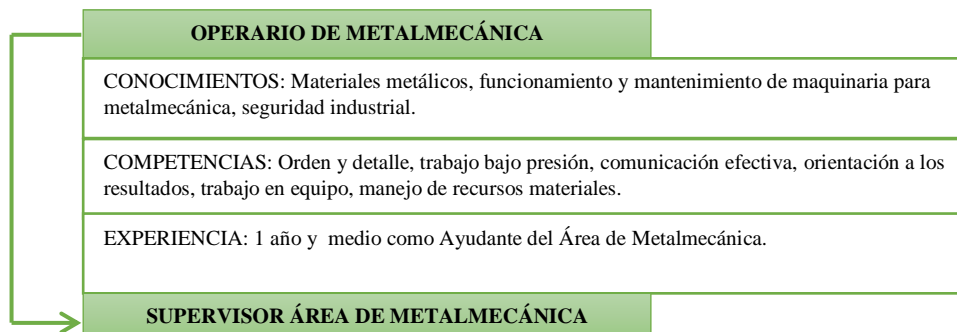
DIFERENCIALES	ACCIONES SUGERIDAS PARA ALCANZAR EL NIVEL SUPERIOR	RESPONSABLE / HERRAMIENTAS DE APOYO
CONOCIMIENTOS ADICIONALES NECESARIOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtener una calificación mínima del 90% correspondiente a “excelente” en la evaluación del desempeño.</li> <li>• Las actividades a evaluar serán: manejo de personal, coordinación con las demás áreas, control de producto final.</li> <li>• El participante debe tener estudios formales de tercer nivel de la carrera de Ingeniería industrial.</li> <li>• Referente a los estudios no formales el participante deberá tener o adquirir conocimientos en:               <ul style="list-style-type: none"> <li>-Cálculo Estructural-A</li> <li>-Procesos del Sector Industrial-A</li> <li>-Seguridad Industrial-A</li> <li>-Diseño Industrial-A</li> <li>-Recursos Humanos-A</li> </ul>               Estos conocimientos se evaluarán por medio de la ficha de evaluación de conocimientos.             </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades organizadas por el área de Recursos Humanos.</li> <li>• Finalizar estudios de tercer nivel/Ingeniería Industrial.</li> <li>• Capacitaciones por medio de terceros.</li> <li>• Autodesarrollo.</li> <li>• Entrenamiento diario a cargo de su Jefe Directo.</li> </ul>
COMPETENCIAS NECESARIAS	Obtener la calificación pertinente en la ficha de evaluación de competencias. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación a los resultados-A</li> <li>• Capacidad de planificación-A</li> <li>• Comunicación oral-A</li> <li>• Liderazgo-A</li> <li>• Cumplimiento de normas-A</li> <li>• Gestión óptima del tiempo-A</li> <li>• Dirección de equipos de trabajo-A</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades Outdoor.</li> <li>• Entrenamiento diario a cargo de su Jefe Directo.</li> <li>• Entrenamiento experto por el Gerente de Producción.</li> <li>• Capacitaciones por medio de terceros.</li> </ul>
EXPERIENCIA U OBJETIVOS NECESARIOS PARA ACCEDER A UN NIVEL SUPERIOR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir con el 100% en la producción de los artículos ofertados.</li> <li>• 3 años como Supervisor Área de Plástico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El responsable para que el colaborador alcance los objetivos será el Jefe Directo.</li> </ul>

Tabla n° 12, Diferenciales: Supervisor Área de Plástico-Jefe de Producción, fuente Acrimecsa 2017.



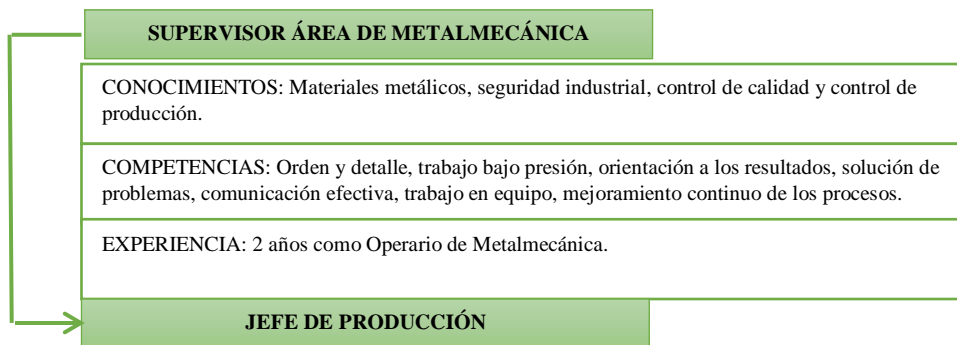
DIFERENCIALES	ACCIONES SUGERIDAS PARA ALCANZAR EL NIVEL SUPERIOR	RESPONSABLE / HERRAMIENTAS DE APOYO
CONOCIMIENTOS ADICIONALES NECESARIOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtener una calificación mínima del 70% correspondiente a “bueno” en la evaluación del desempeño.</li> <li>• Las actividades a evaluar serán: cortar y moldear láminas de metal, cumplir con el estándar de producción por hora establecido para cada producto.</li> <li>• El participante debe tener estudios formales de Bachiller Técnico Industrial.</li> <li>• Referente a los estudios no formales el participante deberá tener o adquirir conocimientos de:               <ul style="list-style-type: none"> <li>-Materiales metálicos-A</li> <li>-Funcionamiento y mantenimiento de maquinaria para metalmecánica-A</li> <li>-Seguridad Industrial-C</li> </ul>               Estos conocimientos se evaluarán por medio de la ficha de evaluación de conocimientos.             </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades organizadas por el área de Recursos Humanos.</li> <li>• Finalizar estudios de Bachillerato Técnico Industrial.</li> <li>• Capacitaciones por medio de terceros.</li> <li>• Entrenamiento diario a cargo de su Jefe Directo.</li> <li>• Autodesarrollo.</li> </ul>
COMPETENCIAS NECESARIAS	Obtener la calificación pertinente a través de la ficha de evaluación de competencias. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orden y detalle-B</li> <li>• Trabajo bajo presión-B</li> <li>• Comunicación efectiva-B</li> <li>• Orientación a los resultados-C</li> <li>• Trabajo en equipo-A</li> <li>• Manejo de recursos materiales-A</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades Outdoor.</li> <li>• Entrenamiento experto a cargo del Supervisor del Área de Metalmecánica.</li> <li>• Entrenamiento diario a cargo de su Jefe Directo.</li> </ul>
EXPERIENCIA U OBJETIVOS NECESARIOS PARA ACCEDER A UN NIVEL SUPERIOR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producir las piezas metálicas necesarias para completar la producción, cumpliendo con los tiempos y cantidades establecidas.</li> <li>• 1 año y medio como Ayudante del Área de Metalmecánica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El responsable para que el colaborador alcance los objetivos será el Jefe Directo.</li> </ul>

Tabla n° 13, Diferenciales: Ayudante de Metalmecánica-Operario de Metalmecánica, fuente Acrimecsa 2017.



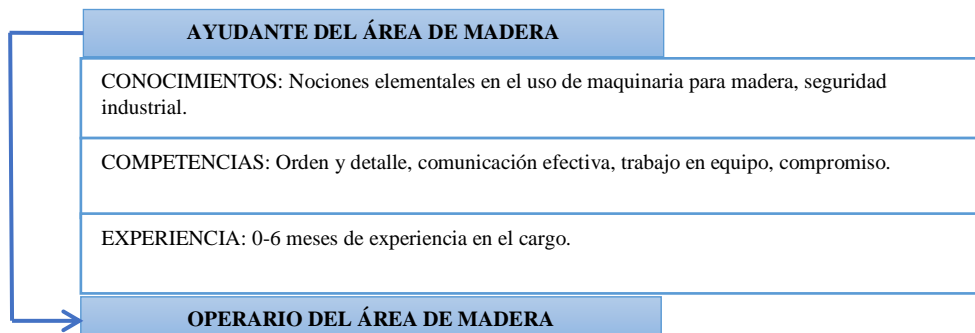
DIFERENCIALES	ACCIONES SUGERIDAS PARA ALCANZAR EL NIVEL SUPERIOR	RESPONSABLE / HERRAMIENTAS DE APOYO
CONOCIMIENTOS ADICIONALES NECESARIOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtener una calificación mínima del 80% correspondiente a “muy bueno” en la evaluación del desempeño.</li> <li>• Las actividades a evaluar serán: supervisión y control de la producción, controlar el personal a cargo, controlar y supervisar el producto final.</li> <li>• El participante debe tener estudios formales de Tecnólogo en Mecánica Industrial.</li> <li>• Referente a los estudios no formales el participante deberá tener o adquirir conocimientos en: <ul style="list-style-type: none"> <li>-Materiales metálicos-A</li> <li>-Seguridad Industrial-B</li> <li>-Control de calidad-A</li> <li>-Control de producción-A</li> </ul> </li> </ul> <p>Estos conocimientos se evaluarán por medio de la ficha de evaluación de conocimientos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades organizadas por el área de Recursos Humanos.</li> <li>• Finalizar estudios en la Tecnología en Mecánica Industrial.</li> <li>• Capacitaciones por medio de terceros.</li> <li>• Autodesarrollo.</li> <li>• Entrenamiento diario a cargo de su Jefe Directo.</li> </ul>
COMPETENCIAS NECESARIAS	<p>Obtener la calificación pertinente a través de la ficha de evaluación de competencias.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orden y detalle-A</li> <li>• Trabajo bajo presión-A</li> <li>• Comunicación efectiva-A</li> <li>• Orientación a los resultados-B</li> <li>• Solución de problemas-A</li> <li>• Trabajo en equipo-A</li> <li>• Mejoramiento continuo de los procesos-A</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades Outdoor.</li> <li>• Entrenamiento experto por el Jefe de Producción.</li> <li>• Entrenamiento diario a cargo de su Jefe Directo.</li> </ul>
EXPERIENCIA U OBJETIVOS NECESARIOS PARA ACCEDER A UN NIVEL SUPERIOR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisar que el proceso de producción sea llevado a cabo eficientemente.</li> <li>• 2 años como Operario de Metalmecánica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El responsable para que el colaborador alcance los objetivos será el Jefe Directo.</li> </ul>

Tabla n° 14, Diferenciales: Operario de Metalmecánica-Supervisor Área de Metalmecánica, fuente Acrimecsa 2017.



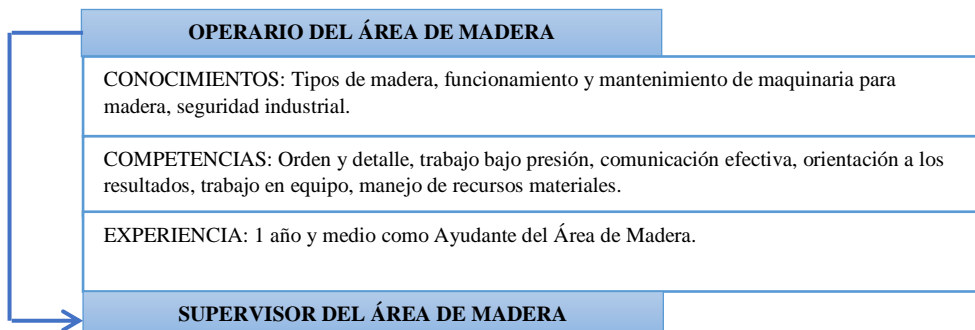
DIFERENCIALES	ACCIONES SUGERIDAS PARA ALCANZAR EL NIVEL SUPERIOR	RESPONSABLE / HERRAMIENTAS DE APOYO
CONOCIMIENTOS ADICIONALES NECESARIOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtener una calificación mínima del 90% correspondiente a “excelente” en la evaluación del desempeño.</li> <li>• Las actividades a evaluar serán: manejo de personal, coordinación con las demás áreas, control de producto final.</li> <li>• El participante debe tener estudios formales de tercer nivel de la carrera de Ingeniería Industrial.</li> <li>• Referente a los estudios no formales el participante deberá tener o adquirir conocimientos en:               <ul style="list-style-type: none"> <li>-Cálculo Estructural-A</li> <li>-Procesos del Sector Industrial-A</li> <li>-Seguridad Industrial-A</li> <li>-Diseño Industrial-A</li> <li>-Recursos Humanos-A</li> </ul>               Estos conocimientos se evaluarán por medio de la ficha de evaluación de conocimientos.             </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades organizadas por el área de Recursos Humanos.</li> <li>• Finalizar estudios en la carrera de Ingeniería Industrial.</li> <li>• Capacitaciones por medio de terceros.</li> <li>• Autodesarrollo.</li> <li>• Entrenamiento diario a cargo de su Jefe Directo.</li> </ul>
COMPETENCIAS NECESARIAS	Obtener la calificación pertinente a través de la ficha de evaluación de competencias. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación a los resultados-A</li> <li>• Capacidad de planificación-A</li> <li>• Comunicación oral-A</li> <li>• Liderazgo-A</li> <li>• Cumplimiento de normas-A</li> <li>• Gestión óptima del tiempo-A</li> <li>• Dirección de equipos de trabajo-A</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades Outdoor.</li> <li>• Entrenamiento diario a cargo de su Jefe Directo.</li> <li>• Entrenamiento experto por el Gerente de Producción.</li> <li>• Capacitaciones por medio de terceros.</li> </ul>
EXPERIENCIA U OBJETIVOS NECESARIOS PARA ACCEDER A UN NIVEL SUPERIOR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir con el 100% en la producción de los artículos ofertados.</li> <li>• 3 años como Supervisor del Área de Metalmecánica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El responsable para que el colaborador alcance los objetivos será el Jefe Directo.</li> </ul>

Tabla n° 15, Diferenciales: Supervisor Área de Metalmecánica-Jefe de Producción, fuente Acrimecsa 2017.



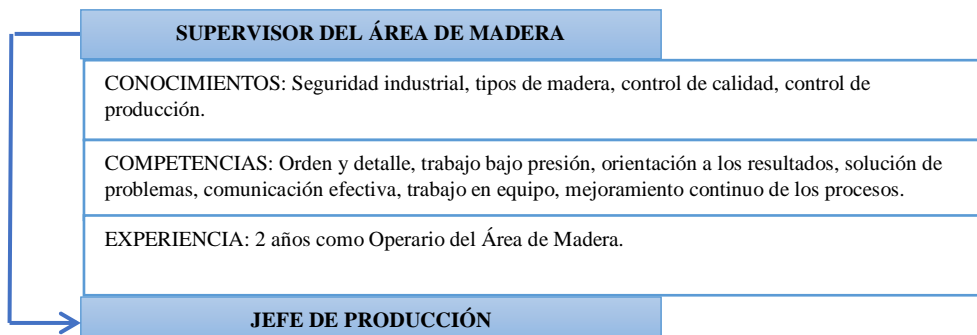
DIFERENCIALES	ACCIONES SUGERIDAS PARA ALCANZAR EL NIVEL SUPERIOR	RESPONSABLE / HERRAMIENTAS DE APOYO
CONOCIMIENTOS ADICIONALES NECESARIOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtener una calificación mínima del 70% correspondiente a “bueno” en la evaluación del desempeño.</li> <li>• Las actividades a evaluar serán: identificación del tipo de madera y utilizar el método más adecuado para cortar y grabar en el mismo, cumplir con el estándar de producción por hora establecido para cada producto.</li> <li>• El participante debe tener estudios formales de Bachiller Técnico Industrial.</li> <li>• Referente a los estudios no formales el participante deberá tener o adquirir conocimientos en:               <ul style="list-style-type: none"> <li>-Tipos de madera-A</li> <li>-Conocimiento en el funcionamiento y mantenimiento de la maquinaria para el área de madera-A</li> <li>-Seguridad Industrial-C</li> </ul>               Estos conocimientos se evaluarán por medio de la ficha de evaluación de conocimientos.             </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades organizadas por el área de Recursos Humanos.</li> <li>• Finalizar estudios de Bachillerato Técnico Industrial.</li> <li>• Capacitaciones por medio de terceros.</li> <li>• Autodesarrollo.</li> <li>• Entrenamiento diario a cargo de su Jefe Directo.</li> </ul>
COMPETENCIAS NECESARIAS	Obtener la calificación pertinente a través de la ficha de evaluación de competencias. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orden y detalle-B</li> <li>• Trabajo bajo presión-B</li> <li>• Comunicación efectiva-B</li> <li>• Orientación a los resultados-C</li> <li>• Trabajo en equipo-A</li> <li>• Manejo de recursos materiales-A</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades Outdoor.</li> <li>• Entrenamiento experto por el Supervisor del Área de Madera.</li> <li>• Entrenamiento diario a cargo de su Jefe Directo.</li> </ul>
EXPERIENCIA U OBJETIVOS NECESARIOS PARA ACCEDER A UN NIVEL SUPERIOR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producir las piezas de madera necesarias para completar la producción, cumpliendo con los tiempos y cantidades establecidas.</li> <li>• 1 año y medio como Ayudante del Área de Madera.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El responsable para que el colaborador alcance los objetivos será el Jefe Directo.</li> </ul>

Tabla n° 16, Diferenciales: Ayudante del Área de Madera-Operario del Área de Madera, fuente Acrimecsa 2017.



DIFERENCIALES	ACCIONES SUGERIDAS PARA ALCANZAR EL NIVEL SUPERIOR	RESPONSABLE / HERRAMIENTAS DE APOYO
CONOCIMIENTOS ADICIONALES NECESARIOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtener una calificación mínima del 80% correspondiente a “muy bueno” en la evaluación del desempeño.</li> <li>• Las actividades a evaluar serán: supervisión y control de la producción, control del personal a cargo, controlar y supervisar el producto final.</li> <li>• El participante deberá tener estudios formales de Tecnología industrial.</li> <li>• Referente a los estudios no formales el participante deberá tener o adquirir conocimientos en:               <ul style="list-style-type: none"> <li>-Seguridad Industrial-B</li> <li>-Tipos de Madera-A</li> <li>-Control de Calidad-A</li> <li>-Control de producción-A</li> </ul>               Estos conocimientos se evaluarán por medio de la ficha de evaluación de conocimientos.             </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades organizadas por el área de Recursos Humanos.</li> <li>• Finalizar estudios en la carrera de Tecnología Industrial.</li> <li>• Capacitaciones por medio de terceros.</li> <li>• Autodesarrollo.</li> <li>• Entrenamiento diario a cargo de su Jefe Directo.</li> </ul>
COMPETENCIAS NECESARIAS	Obtener la calificación pertinente en la ficha de evaluación de competencias. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orden y detalle-A</li> <li>• Trabajo bajo presión-A</li> <li>• Comunicación efectiva-A</li> <li>• Orientación a los resultados-B</li> <li>• Solución de problemas-A</li> <li>• Trabajo en equipo-A</li> <li>• Mejoramiento continuo de los procesos-A</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades Outdoor.</li> <li>• Entrenamiento experto por el Jefe de Producción.</li> <li>• Entrenamiento diario a cargo de su Jefe Directo.</li> </ul>
EXPERIENCIA U OBJETIVOS NECESARIOS PARA ACCEDER A UN NIVEL SUPERIOR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisar que el proceso de producción sea llevado a cabo eficientemente.</li> <li>• 2 años como Operario del Área de Madera.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El responsable para que el colaborador alcance los objetivos será el Jefe Directo.</li> </ul>

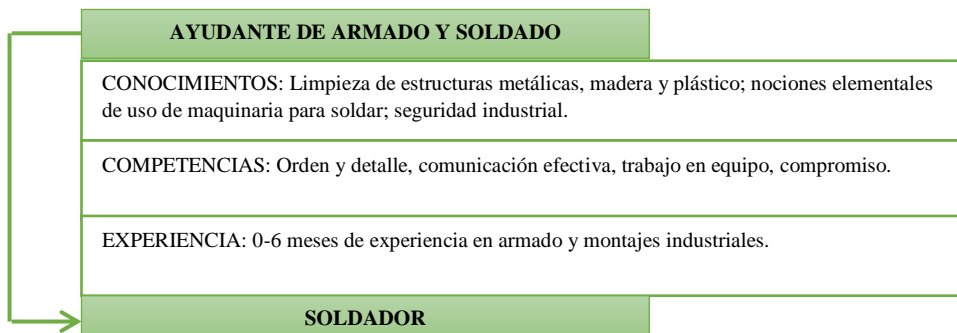
Tabla n° 17, Diferenciales: Operario del Área de Madera-Supervisor del Área de Madera, fuente Acrimecsa 2017.



DIFERENCIALES	ACCIONES SUGERIDAS PARA ALCANZAR EL NIVEL SUPERIOR	RESPONSABLE / HERRAMIENTAS DE APOYO
CONOCIMIENTOS ADICIONALES NECESARIOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtener una calificación mínima del 90% correspondiente a “excelente” en la evaluación del desempeño.</li> <li>• Las actividades a evaluar serán: manejo de personal, coordinación con las demás áreas, control de producto final.</li> <li>• El participante deberá tener estudios formales de tercer nivel de la carrera de Ingeniería Industrial.</li> <li>• Referente a los estudios no formales el participante deberá tener o adquirir conocimientos en:               <ul style="list-style-type: none"> <li>-Cálculo Estructural-A</li> <li>-Procesos del Sector Industrial-A</li> <li>-Seguridad Industrial-A</li> <li>-Diseño Industrial-A</li> <li>-Recursos Humanos-A</li> </ul>               Estos conocimientos se evaluarán por medio de la ficha de evaluación de conocimientos.             </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades organizadas por el área de Recursos Humanos.</li> <li>• Finalizar estudios en la carrera de Ingeniería Industrial.</li> <li>• Capacitaciones por medio de terceros.</li> <li>• Autodesarrollo.</li> <li>• Entrenamiento diario a cargo de su Jefe Directo.</li> </ul>
COMPETENCIAS NECESARIAS	Obtener la calificación pertinente a través de la ficha de evaluación de competencias. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación a los resultados-A</li> <li>• Capacidad de planificación-A</li> <li>• Comunicación oral-A</li> <li>• Liderazgo-A</li> <li>• Cumplimiento de normas-A</li> <li>• Gestión óptima del tiempo-A</li> <li>• Dirección de equipos de trabajo-A</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades Outdoor.</li> <li>• Entrenamiento diario a cargo de su Jefe Directo.</li> <li>• Entrenamiento experto por el Gerente de Producción.</li> <li>• Capacitación por medio de terceros.</li> </ul>
EXPERIENCIA U OBJETIVOS NECESARIOS PARA ACCEDER A UN NIVEL SUPERIOR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir con el 100% en la producción de los artículos ofertados.</li> <li>• 3 años como Supervisor del Área de Madera.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El responsable para que el colaborador alcance los objetivos será el Jefe Directo.</li> </ul>

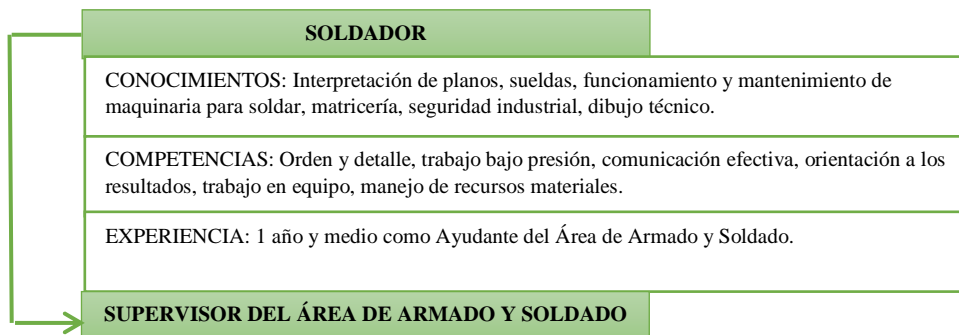
Tabla n° 18, Diferenciales: Supervisor del Área de Madera-Jefe de Producción, fuente Acrimecsa 2017.





DIFERENCIALES	ACCIONES SUGERIDAS PARA ALCANZAR EL NIVEL SUPERIOR	RESPONSABLE / HERRAMIENTAS DE APOYO
CONOCIMIENTOS ADICIONALES NECESARIOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtener una calificación mínima del 70% correspondiente a “bueno” en la evaluación del desempeño.</li> <li>• Las actividades a evaluar serán: trabajos de soldadura mediante la interpretación de planos operando mediante diferentes técnicas, cumplir con el estándar de producción por hora establecido para cada producto.</li> <li>• El participante deberá tener estudios formales de Bachillerato Técnico Industrial.</li> <li>• Referente a los estudios no formales el participante deberá tener o adquirir conocimientos en:               <ul style="list-style-type: none"> <li>-Interpretación de planos-A</li> <li>-Sueldas-A</li> <li>-Funcionamiento y mantenimiento de maquinaria para soldar-A</li> <li>-Matricería-B</li> <li>-Dibujo Técnico-B</li> <li>Seguridad Industrial-C</li> </ul>               Estos conocimientos se evaluarán por medio de la ficha de evaluación de conocimientos.             </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades organizadas por el área de Recursos Humanos.</li> <li>• Finalizar estudios de Bachillerato Técnico Industrial.</li> <li>• Capacitaciones por medio de terceros.</li> <li>• Autodesarrollo.</li> <li>• Entrenamiento diario a cargo de su Jefe Directo.</li> </ul>
COMPETENCIAS NECESARIAS	Obtener la calificación pertinente a través de la ficha de evaluación de competencias. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orden y detalle-B</li> <li>• Trabajo bajo presión-B</li> <li>• Comunicación efectiva-B</li> <li>• Orientación a los resultados-C</li> <li>• Trabajo en equipo-A</li> <li>• Manejo de recursos materiales-A</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades Outdoor.</li> <li>• Entrenamiento experto por el Supervisor del Área de Armado y Soldado.</li> <li>• Entrenamiento diario a cargo de su Jefe Directo.</li> </ul>
EXPERIENCIA U OBJETIVOS NECESARIOS PARA ACCEDER A UN NIVEL SUPERIOR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producir diferentes uniones de estructuras metálicas necesarias para completar la producción, cumpliendo con los tiempos y cantidades establecidas.</li> <li>• 1 año y medio como Ayudante del Área de Armado y Soldado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El responsable para que el colaborador alcance los objetivos será el Jefe Directo.</li> </ul>

Tabla n° 19, Diferenciales: Ayudante de Armado y Soldado-Soldador, fuente Acrimecsa 2017.



DIFERENCIALES	ACCIONES SUGERIDAS PARA ALCANZAR EL NIVEL SUPERIOR	RESPONSABLE / HERRAMIENTAS DE APOYO
CONOCIMIENTOS ADICIONALES NECESARIOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtener una calificación mínima del 80% correspondiente a “muy bueno” en la evaluación del desempeño.</li> <li>• Las actividades a evaluar serán: supervisión y control de la producción; controlar el personal a cargo; controlar y supervisar las uniones soldadas finales, así también los armados de los artículos.</li> <li>• El participante deberá tener estudios formales de Tecnólogo en Mecánica Industrial.</li> <li>• Referente a los estudios no formales el participante deberá tener o adquirir conocimientos en:               <ul style="list-style-type: none"> <li>-Interpretación de planos-A</li> <li>-Matricería-B</li> <li>-Dibujo Técnico-B</li> <li>-Seguridad Industrial-B</li> <li>-Control de Calidad-A</li> <li>-Control de Producción-A</li> </ul>               Estos conocimientos se evaluarán por medio de la ficha de evaluación de conocimientos.             </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades organizadas por el área de Recursos Humanos.</li> <li>• Finalizar estudios de la Tecnología en Mecánica Industrial.</li> <li>• Capacitaciones por medio de terceros.</li> <li>• Autodesarrollo.</li> <li>• Entrenamiento diario a cargo de su Jefe Directo.</li> </ul>
COMPETENCIAS NECESARIAS	<p>Obtener la calificación pertinente a través de la ficha de evaluación de competencias.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orden y detalle-A</li> <li>• Trabajo bajo presión-A</li> <li>• Comunicación efectiva-A</li> <li>• Orientación a los resultados-B</li> <li>• Solución de problemas-A</li> <li>• Trabajo en equipo-A</li> <li>• Mejoramiento continuo de los procesos-A</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades Outdoor.</li> <li>• Entrenamiento experto por el Jefe de Producción.</li> <li>• Entrenamiento diario a cargo de su Jefe Directo.</li> </ul>
EXPERIENCIA U OBJETIVOS NECESARIOS PARA ACCEDER A UN NIVEL SUPERIOR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisar que el proceso de producción sea llevado a cabo eficientemente.</li> <li>• 2 años como Soldador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El responsable para que el colaborador alcance los objetivos será el Jefe Directo.</li> </ul>

Tabla n° 20, Diferenciales: Soldador-Supervisor del Área de Armado y Soldado, fuente Acrimecsa 2017.

**SUPERVISOR DEL ÁREA DE ARMADO Y SOLDADO**

CONOCIMIENTOS: Interpretación de planos, matricería, seguridad industrial, control de calidad, control de producción, dibujo técnico.

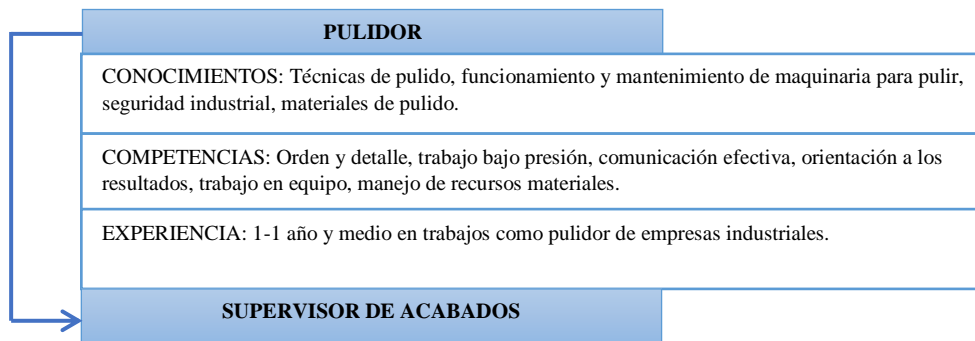
COMPETENCIAS: Orden y detalle, trabajo bajo presión, orientación a los resultados, solución de problemas, comunicación efectiva, trabajo en equipo, mejoramiento continuo de los procesos.

EXPERIENCIA: 2 años como Soldador.

**JEFE DE PRODUCCIÓN**

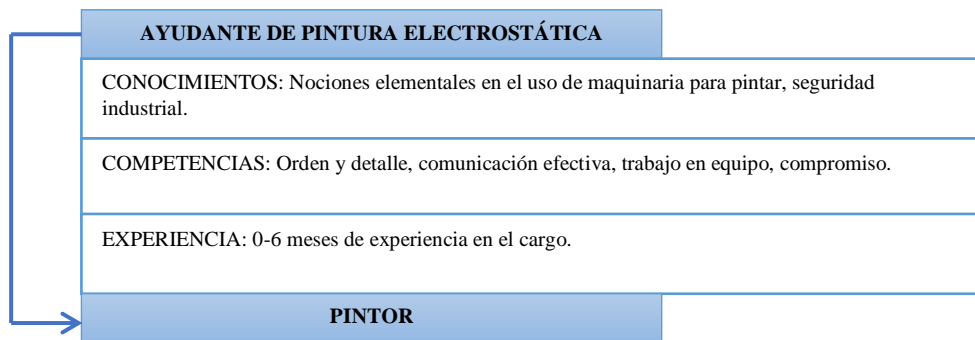
DIFERENCIALES	ACCIONES SUGERIDAS PARA ALCANZAR EL NIVEL SUPERIOR	RESPONSABLE / HERRAMIENTAS DE APOYO
CONOCIMIENTOS ADICIONALES NECESARIOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtener una calificación mínima del 90% correspondiente a “excelente” en la evaluación del desempeño.</li> <li>• Las actividades a evaluar serán: manejo de personal, coordinación con las demás áreas, control de producto final.</li> <li>• El participante deberá tener estudios formales de tercer nivel de la carrera de Ingeniería industrial.</li> <li>• Referente a los estudios no formales el participante deberá tener o adquirir conocimientos en:               <ul style="list-style-type: none"> <li>-Cálculo Estructural-A</li> <li>-Procesos del Sector Industrial-A</li> <li>-Seguridad Industrial-A</li> <li>-Diseño Industrial-A</li> <li>.Recursos Humanos-A</li> </ul>               Estos conocimientos se evaluarán por medio de la ficha de evaluación de conocimientos.             </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades organizadas por el área de Recursos Humanos.</li> <li>• Finalizar estudios de la carrera de Ingeniería Industrial.</li> <li>• Capacitaciones por medio de terceros.</li> <li>• Autodesarrollo.</li> <li>• Entrenamiento diario a cargo de su Jefe Directo.</li> </ul>
COMPETENCIAS NECESARIAS	Obtener la calificación pertinente a través de la ficha de evaluación de competencias. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación a los resultados-A</li> <li>• Capacidad de planificación-A</li> <li>• Comunicación oral-A</li> <li>• Liderazgo-A</li> <li>• Cumplimiento de normas-A</li> <li>• Gestión óptima del tiempo-A</li> <li>• Dirección de equipos de trabajo-A</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades Outdoor.</li> <li>• Entrenamiento diario a cargo de su Jefe Directo.</li> <li>• Entrenamiento experto por el Gerente de Producción.</li> <li>• Capacitación por medio de terceros.</li> </ul>
EXPERIENCIA U OBJETIVOS NECESARIOS PARA ACCEDER A UN NIVEL SUPERIOR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir con el 100% en la producción de los artículos ofertados.</li> <li>• 3 años como Supervisor del Área de Armado y Soldado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El responsable para que el colaborador alcance los objetivos será el Jefe Directo.</li> </ul>

Tabla n° 21, Diferenciales: Supervisor del Área de Armado y Soldado-Jefe de Producción, fuente Acrimecsa 2017.



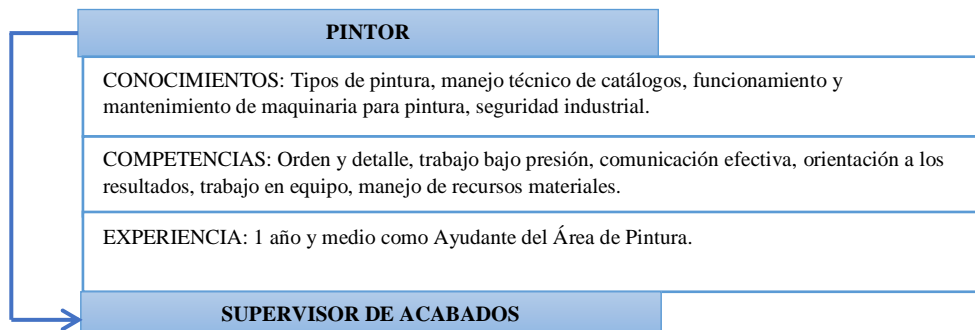
DIFERENCIALES	ACCIONES SUGERIDAS PARA ALCANZAR EL NIVEL SUPERIOR	RESPONSABLE / HERRAMIENTAS DE APOYO
CONOCIMIENTOS ADICIONALES NECESARIOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtener una calificación mínima del 80% correspondiente a “muy bueno” en la evaluación del desempeño.</li> <li>• Las actividades a evaluar serán: supervisión y control de la producción, control del personal a cargo, controlar y supervisar el producto final.</li> <li>• El participante deberá tener estudios formales en la carrera de Tecnología Industrial.</li> <li>• Referente a los estudios no formales el participante deberá tener o adquirir conocimientos en:               <ul style="list-style-type: none"> <li>-Seguridad Industrial-B</li> <li>-Control de Calidad-A</li> <li>-Control de Producción-A</li> <li>-Tipos de Pintura-A</li> <li>-Materiales de Impresión-A</li> <li>-Materiales de pulido-A</li> </ul> </li> </ul> <p>Estos conocimientos se evaluarán por medio de la ficha de evaluación de conocimientos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades organizadas por el área de Recursos Humanos.</li> <li>• Finalizar estudios en la carrera de Tecnología Industrial.</li> <li>• Capacitaciones por medio de terceros.</li> <li>• Autodesarrollo.</li> <li>• Entrenamiento diario a cargo de su Jefe Directo.</li> </ul>
COMPETENCIAS NECESARIAS	<p>Obtener la calificación pertinente a través de la ficha de evaluación de competencias.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orden y detalle-A</li> <li>• Trabajo bajo presión-A</li> <li>• Comunicación efectiva-A</li> <li>• Orientación a los resultados-B</li> <li>• Solución de problemas-A</li> <li>• Trabajo en equipo-A</li> <li>• Mejoramiento continuo de los procesos-A</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades Outdoor.</li> <li>• Entrenamiento experto por el Jefe de Producción.</li> <li>• Entrenamiento diario a cargo de su Jefe Directo.</li> </ul>
EXPERIENCIA U OBJETIVOS NECESARIOS PARA ACCEDER A UN NIVEL SUPERIOR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisar que el proceso de producción sea llevado a cabo eficientemente.</li> <li>• 2 años como Pulidor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El responsable para que el colaborador alcance los objetivos será el Jefe Directo.</li> </ul>

Tabla n° 22, Diferenciales: Pulidor-Supervisor de Acabados, fuente Acrimecsa 2017.



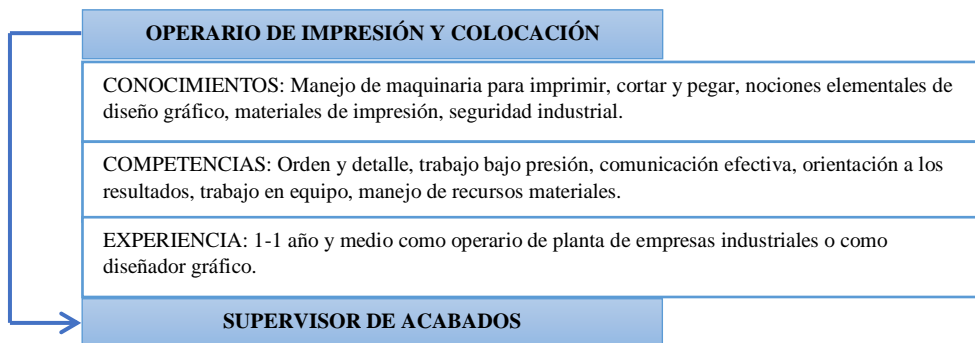
DIFERENCIALES	ACCIONES SUGERIDAS PARA ALCANZAR EL NIVEL SUPERIOR	RESPONSABLE / HERRAMIENTAS DE APOYO
CONOCIMIENTOS ADICIONALES NECESARIOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtener una calificación mínima del 70% correspondiente a “bueno” en la evaluación del desempeño.</li> <li>• Las actividades a evaluar serán: implementación del proceso de fosfatizado, utilización del horno o cabina para pintar, cumplimiento con el estándar de producción por hora establecido para cada producto.</li> <li>• El participante deberá tener estudios formales de Bachiller Técnico Industrial.</li> <li>• Referente a los estudios no formales el participante deberá tener o adquirir conocimientos en:               <ul style="list-style-type: none"> <li>-Tipos de Pintura-A</li> <li>-Manejo Técnico de Catálogos-A</li> <li>-Funcionamiento y mantenimiento de maquinaria para pintar-A</li> <li>-Seguridad Industrial-C</li> </ul>               Estos conocimientos se evaluarán por medio de la ficha de evaluación de conocimientos.             </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades organizadas por el área de Recursos Humanos.</li> <li>• Finalizar estudios del Bachillerato Técnico Industrial.</li> <li>• Capacitaciones por medio de terceros.</li> <li>• Autodesarrollo.</li> <li>• Entrenamiento diario a cargo de su Jefe Directo.</li> </ul>
COMPETENCIAS NECESARIAS	<p>Obtener la calificación pertinente a través de la ficha de evaluación de competencias.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orden y detalle-B</li> <li>• Trabajo bajo presión-B</li> <li>• Comunicación efectiva-B</li> <li>• Orientación a los resultados-C</li> <li>• Trabajo en equipo-A</li> <li>• Manejo de recursos materiales-A</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades Outdoor.</li> <li>• Entrenamiento experto por el Supervisor de Acabados.</li> <li>• Entrenamiento diario a cargo de su Jefe Directo.</li> </ul>
EXPERIENCIA U OBJETIVOS NECESARIOS PARA ACCEDER A UN NIVEL SUPERIOR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar el proceso de pintado para la mayoría de artículos necesarios para completar la producción, cumpliendo con los tiempos y cantidades establecidas.</li> <li>• 1 año y medio como Ayudante del Área de Pintura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El responsable para que el colaborador alcance los objetivos será el Jefe Directo.</li> </ul>

Tabla n° 23, Diferenciales: Ayudante de Pintura Electrostática-Pintor, fuente Acrimecsa 2017.



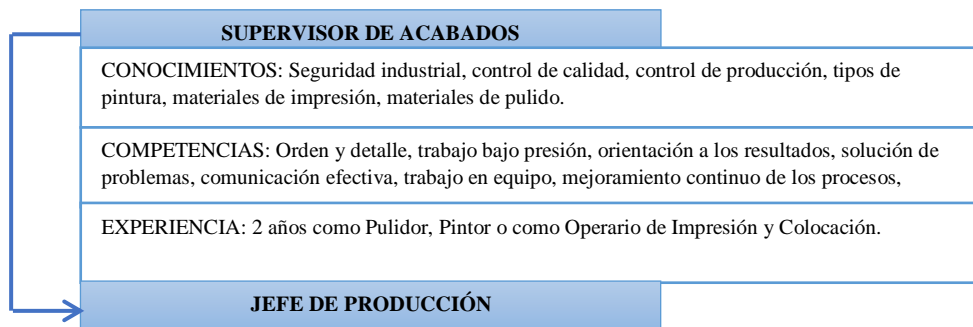
DIFERENCIALES	ACCIONES SUGERIDAS PARA ALCANZAR EL NIVEL SUPERIOR	RESPONSABLE / HERRAMIENTAS DE APOYO
CONOCIMIENTOS ADICIONALES NECESARIOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtener una calificación mínima del 80% correspondiente a “muy bueno” en la evaluación del desempeño.</li> <li>• Las actividades a evaluar serán: supervisión y control de la producción, control del personal a cargo, controlar y supervisar el producto final.</li> <li>• El participante deberá tener estudios formales en la carrera de Tecnología Industrial.</li> <li>• Referente a los estudios no formales el participante deberá tener o adquirir conocimientos en:               <ul style="list-style-type: none"> <li>-Seguridad Industrial-B</li> <li>-Control de Calidad-A</li> <li>-Control de Producción-A</li> <li>-Tipos de Pintura-A</li> <li>-Materiales de Impresión-A</li> <li>-Materiales de pulido-A</li> </ul>               Estos conocimientos se evaluarán por medio de la ficha de evaluación de conocimientos.             </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades organizadas por el área de Recursos Humanos.</li> <li>• Finalizar estudios de la carrera de Tecnología Industrial.</li> <li>• Capacitaciones por medio de terceros.</li> <li>• Autodesarrollo.</li> <li>• Entrenamiento diario a cargo de su Jefe Directo.</li> </ul>
COMPETENCIAS NECESARIAS	Obtener la calificación pertinente a través de la ficha de evaluación de competencias. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orden y detalle-A</li> <li>• Trabajo bajo presión-A</li> <li>• Comunicación efectiva-A</li> <li>• Orientación a los resultados-B</li> <li>• Solución de problemas-A</li> <li>• Trabajo en equipo-A</li> <li>• Mejoramiento continuo de los procesos-A</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades Outdoor.</li> <li>• Entrenamiento experto por el Jefe de Producción.</li> <li>• Entrenamiento diario a cargo de su Jefe Directo.</li> </ul>
EXPERIENCIA U OBJETIVOS NECESARIOS PARA ACCEDER A UN NIVEL SUPERIOR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisar que el proceso de producción sea llevado a cabo eficientemente.</li> <li>• 2 años como Pintor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El responsable para que el colaborador alcance los objetivos será el Jefe Directo.</li> </ul>

Tabla n° 24, Diferenciales: Pintor-Supervisor de Acabados, fuente Acrimecsa 2017.



DIFERENCIALES	ACCIONES SUGERIDAS PARA ALCANZAR EL NIVEL SUPERIOR	RESPONSABLE / HERRAMIENTAS DE APOYO
CONOCIMIENTOS ADICIONALES NECESARIOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtener una calificación mínima del 80% correspondiente a “muy bueno” en la evaluación del desempeño.</li> <li>• Las actividades a evaluar serán: supervisión y control de la producción, control del personal a cargo, controlar y supervisar el producto final.</li> <li>• El participante deberá tener estudios formales en la carrera de Tecnología Industrial.</li> <li>• Referente a los estudios no formales el participante deberá tener o adquirir conocimientos en:               <ul style="list-style-type: none"> <li>-Tipos de Pintura-A</li> <li>-Material de Impresión-A</li> <li>-Material de pulido-A</li> <li>-Seguridad Industrial-B</li> <li>-Control de Calidad-A</li> <li>-Control de Producción-A</li> </ul>               Estos conocimientos se evaluarán por medio de la ficha de evaluación de conocimientos.             </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades organizadas por el área de Recursos Humanos.</li> <li>• Finalizar estudios de la carrera de Tecnología Industrial.</li> <li>• Capacitaciones por medio de terceros.</li> <li>• Autodesarrollo.</li> <li>• Entrenamiento diario a cargo de su Jefe Directo.</li> </ul>
COMPETENCIAS NECESARIAS	Obtener la calificación pertinente a través de la ficha de evaluación de competencias. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orden y detalle-A</li> <li>• Trabajo bajo presión-A</li> <li>• Comunicación efectiva-A</li> <li>• Orientación a los resultados-B</li> <li>• Solución de problemas-A</li> <li>• Trabajo en equipo-A</li> <li>• Mejoramiento continuo de los procesos-A</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades Outdoor.</li> <li>• Entrenamiento experto por el Jefe de Producción.</li> <li>• Entrenamiento diario a cargo de su Jefe Directo.</li> </ul>
EXPERIENCIA U OBJETIVOS NECESARIOS PARA ACCEDER A UN NIVEL SUPERIOR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisar que el proceso de producción sea llevado a cabo eficientemente.</li> <li>• 2 años como Operario de Impresión y Colocación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El responsable para que el colaborador alcance los objetivos será el Jefe Directo.</li> </ul>

Tabla n° 25, Diferenciales: Operario de Impresión y Colocación-Supervisor de Acabados, fuente Acrimecsa 2017.



DIFERENCIALES	ACCIONES SUGERIDAS PARA ALCANZAR EL NIVEL SUPERIOR	RESPONSABLE / HERRAMIENTAS DE APOYO
CONOCIMIENTOS ADICIONALES NECESARIOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtener una calificación mínima del 90% correspondiente a “excelente” en la evaluación del desempeño.</li> <li>• Las actividades a evaluar serán: manejo de personal, coordinación con las demás áreas, control de producto final.</li> <li>• El participante debe tener estudios formales de tercer nivel en la carrera de Ingeniería industrial.</li> <li>• Referente a los estudios no formales el participante deberá tener o adquirir conocimientos en:               <ul style="list-style-type: none"> <li>-Cálculo Estructural-A</li> <li>-Procesos del Sector Industrial-A</li> <li>-Seguridad Industrial-A</li> <li>-Diseño Industrial-A</li> <li>-Recursos Humanos-A</li> </ul>               Estos conocimientos se evaluarán por medio de la ficha de evaluación de conocimientos.             </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades organizadas por el área de Recursos Humanos.</li> <li>• Finalizar estudios de la carrera de Ingeniería Industrial.</li> <li>• Capacitaciones por medio de terceros.</li> <li>• Autodesarrollo.</li> <li>• Entrenamiento diario a cargo de su Jefe Directo.</li> </ul>
COMPETENCIAS NECESARIAS	Obtener la calificación pertinente a través de la ficha de evaluación de competencias. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación a los resultados-A</li> <li>• Capacidad de planificación-A</li> <li>• Comunicación oral-A</li> <li>• Liderazgo-A</li> <li>• Cumplimiento de normas-A</li> <li>• Gestión óptima del tiempo-A</li> <li>• Dirección de equipos de trabajo-A</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades Outdoor.</li> <li>• Entrenamiento diario a cargo de su Jefe Directo.</li> <li>• Entrenamiento experto por el Gerente de Producción.</li> <li>• Capacitaciones por medio de terceros.</li> </ul>
EXPERIENCIA U OBJETIVOS NECESARIOS PARA ACCEDER A UN NIVEL SUPERIOR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir con el 100% en la producción de los artículos ofertados.</li> <li>• 3 años como Supervisor de Acabados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El responsable para que el colaborador alcance los objetivos será el Jefe Directo.</li> </ul>

Tabla n° 26, Diferenciales: Supervisor de Acabados-Jefe de Producción, fuente Acrimecsa 2017.



## 11. Presupuesto

<b>ETAPA INICIAL</b>
----------------------

DESCRIPCIÓN	VALOR
Diagnóstico e investigación	\$ 1,500.00
Evaluación interna del personal	\$ 40.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1,540.00</b>

<b>ETAPA DE DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN</b>
---

NIVEL	CAPACITACIÓN		TOTAL
	Conocimientos	Competencias	
<b>GASTOS DIRECTOS</b>			
Operario de Termo Formado	\$ 918.00	\$ 140.00	<b>\$ 1,058.00</b>
Operario del Área de Metalmecánica	\$ 80.00	\$ 140.00	<b>\$ 220.00</b>
Operario del Área de Madera	\$ 80.00	\$ 140.00	<b>\$ 220.00</b>
Soldador	\$ 230.00	\$ 140.00	<b>\$ 370.00</b>
Pulidor	\$ 80.00	\$ 140.00	<b>\$ 220.00</b>
Pintor	\$ 80.00	\$ 140.00	<b>\$ 220.00</b>
Operario de impresión y colocación	\$ 260.00	\$ 140.00	<b>\$ 400.00</b>
Supervisor Área de Plástico	\$ 1,938.00	\$ 140.00	<b>\$ 2,078.00</b>
Supervisor Área de Metal	\$ 1,350.00	\$ 140.00	<b>\$ 1,490.00</b>
Supervisor Área de Madera	\$ 1,350.00	\$ 140.00	<b>\$ 1,490.00</b>
Supervisor Área de Armado y Soldado	\$ 1,350.00	\$ 140.00	<b>\$ 1,490.00</b>
Supervisor Área de Acabados	\$ 1,350.00	\$ 140.00	<b>\$ 1,490.00</b>
Jefe de Producción	\$ 2,530.00	\$ 240.00	<b>\$ 2,770.00</b>
	<b>\$ 11,596.00</b>	<b>\$ 1,920.00</b>	<b>\$ 13,516.00</b>
<b>GASTOS INDIRECTOS</b>			
Movilización			<b>\$ 100.00</b>
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 15,156.00</b>

Tabla n° 27, Presupuesto Plan de Carrera, fuente Mercado externo 2017.

# Capítulo 4

## Discusión

### 1.1 Conclusiones

- Se diagnosticó que Acrimecsa del Ecuador no cuenta con un Diseño de Plan de Carrera acorde a las necesidades de la empresa y del colaborador, recayendo en un bajo rendimiento y desmotivación.
- Mediante el Diseño de Plan de Carrera se pudo integrar y relacionar el mismo con los subsistemas de Recursos Humanos como lo son: Análisis y descripción de cargos, atracción y selección del Talento Humano, capacitación, remuneración, desarrollo y evaluación; dando como resultado un adecuado proceso para el diseño del mismo.
- Durante el desarrollo del proceso para el Diseño de Plan de Carrera, se pudo identificar y plantear las diferentes rutas y familias profesionales, además de otros temas; obteniendo una mayor visión para la realización del Diseño ya antes mencionado.
- En base a las técnicas y métodos identificados y utilizados en la etapa de investigación se concluye que mediante la evaluación de los parámetros laborales en Acrimecsa, se obtuvo la información necesaria denotando las necesidades de cada uno de los colaboradores en el área de producción.

## 1.2 Recomendaciones

- Se recomienda desarrollar este tipo de diagnóstico al momento de implementar el Plan de Carrera, para de esta manera conocer la situación actual de la empresa y tomar las medidas necesarias para la puesta en marcha del mismo.
- Se sugiere integrar los subsistemas de Talento Humano al proyecto, ya que darán excelentes resultados para una implementación objetiva, estableciendo en los perfiles las exigencias necesarias para cada cargo, estableciendo políticas al momento de la selección, ofreciendo una remuneración acorde al puesto a ocupar, evaluando al personal para una correcta selección, de esta manera Acrimecsa logrará implementar un adecuado desarrollo de Carrera con las capacitaciones competentes para ocupar un nivel mayor.
- Es necesario que Acrimecsa al momento de implementar este Diseño, lo haga con el proceso con el que se realizó este proyecto de tesis, ya que realizando el mismo se podrá plantear importantes lineamientos como son las políticas del Plan de Carrera, evitando subjetividades. Así también son vitales los demás pasos para un correcto orden y ejecución del mismo.
- Acrimecsa debería basarse en la investigación y diseño de este manual en la etapa de implementación, utilizando las técnicas y métodos recomendados para su correcto desarrollo y beneficio interno.

## Bibliografía:

- ✓ Alberto Jorge Acosta, Nuria Fernández y Marta Mollón. (2002). *Recursos Humanos en Empresas de Turismo y Hostelería*. Pearson Education.
- ✓ Alles, M. (2006). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*. (2da ed.). Buenos Aires: Granica.
- ✓ Alles, M. (2009). *Codesarrollo. Una nueva forma de aprendizaje para alcanzar la estrategia organizacional*. (1era ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica.
- ✓ Alles, M. (2009). *Construyendo Talento. Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones*. Buenos Aires: Granica.
- ✓ Federico Gan y Gaspar Berbel. (2007). *Manual de Recursos Humanos. 10 Programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales*. (1era ed.). Barcelona, España: UOC.
- ✓ Idalberto, C. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones* (9na ed.). México D.F: Mc Graw Hill.
- ✓ Illescas, J. (1988). Planificación de carreras. *Capital Humano* , 2.
- ✓ María García Noya, Enrique Hierro Díez y José Javier Jiménez Bozal. (2001). *Selección de Personal. Sistema Integrado* (2da ed.). Madrid, España: Esic.
- ✓ Miriam León Sánchez y Elena Díaz Paniagua. (2013). *Recursos humanos y Dirección de equipos en Restauración* (1era ed.). Madrid, España: Paraninfo.
- ✓ Montufar, R. G. (2013). *Desarrollo Organizacional. Principios y Aplicaciones* (4ta ed.). México D.F: Mc Graw Hill.

- ✓ Spencer, S. y. (1993). *Competence at work: molds for superior performance*. New York: Wiley.
- ✓ Franklin F. Enrique Benjamín. (2007). *Auditoría administrativa. Gestión estratégica del cambio* (2da ed). México: Pearson Educación.


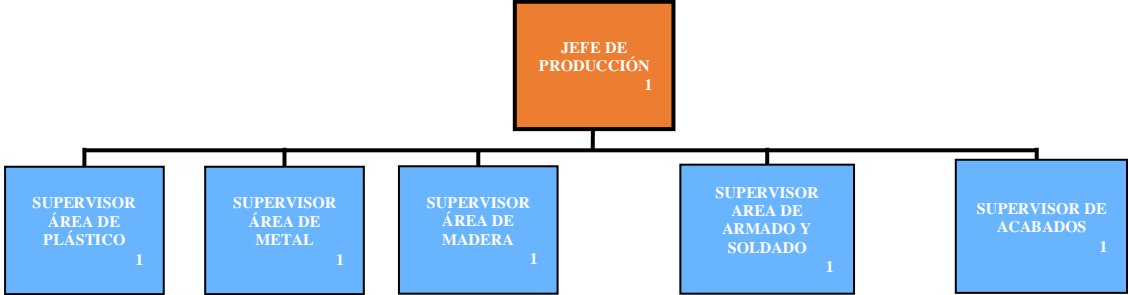
## **Recursos Electrónicos**

- ✓ *Desarrollo y plan de carrera*. (s.f.). Recuperado el 21 de 04 de 2017, de <https://desarrolloyplandecarrera.wikispaces.com/Planeaci%C3%B3n+y+Desarrollo+de+Carrera>
- ✓ Jimenez, M. L. (05 de 05 de 2014). *mprende*. Recuperado el 23 de 04 de 2017, de <http://mprende.co/opini%C3%B3n-y-foros/6-componentes-de-una-competencia>
- ✓ Medina. (2010). *Revistas Electrónicas Urbe*. Recuperado el 01 de 04 de 2017, de <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/telos/article/viewArticle/1323/3657>
- ✓ Pacheco, E. M. (08 de 09 de 2013). *SlideShare*. Recuperado el 01 de 04 de 2017, de <https://es.slideshare.net/elsamariapacheco/definiciones-de-competencia-segn-diferentes-autores>
- ✓ *Psicología Online*. (2012). Recuperado el 08 de 04 de 2017, de <http://menteypsicologia.blogspot.com/2011/08/que-es-la-entrevista.html>
- ✓ *Competencias Diccionario*. (2014). Recuperado el 02 de 06 de 2017, de <https://ramonchaux.wixsite.com/competencias/integridad>
- ✓ *Revista Venezolana de Ciencias Sociales*. (2006). Recuperado el 02 de 06 de 2017, de <http://www.redalyc.org/pdf/309/30910216.pdf>

- ✓ *Listado de Competencias*. Recuperado el 02 de 06 de 2017, de <https://web.ua.es/es/ice/documentos/tutorial/material/listado-de-competencias.pdf>
- ✓ *Manual de funciones para la empresa montajes técnicometalmecánico s.a.s. en la ciudad de cartagena – bolívar*. (2013). Recuperado el 02 de 06 de 2017, de <http://stadium.unad.edu.co/preview/UNAD.php?url=/bitstream/10596/2531/1/23137463.pdf>
- ✓ *Fundación Integra. Diccionario de competencias*. (2010). Recuperado el 04 de 06 de 2017, de [http://web.integra.cl/web\\_integra/uploads/Diccionario%20Integrado%20de%20Competencias.pdf](http://web.integra.cl/web_integra/uploads/Diccionario%20Integrado%20de%20Competencias.pdf)
- ✓ *Diccionario de competencias*. Recuperado el 04 de 06 de 2017, de <https://labcalidad.files.wordpress.com/2011/03/diccionario-de-competencias.pdf>
- ✓ *Slide Share. Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias: el diccionario*. (2013). Recuperado el 04 de 06 de 2017, de <https://es.slideshare.net/earvin32pp/diccionario-competencias-laborales-martha-alle>
- ✓ *120 Competencias integrales*. Recuperado el 04 de 06 de 2017, de <http://rhmanagerdemo.com/documentos/120competencias.pdf>
- ✓ *Propuesta de diccionario de competencias y comportamientos para Jean's Collection*. (2011). Recuperado el 04 de 06 de 2017 de, <http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/333/Propuesta%20de%20diccionario%20de%20competencia%20y%20comportamientos%20para%20Jean's%20Collection.pdf>


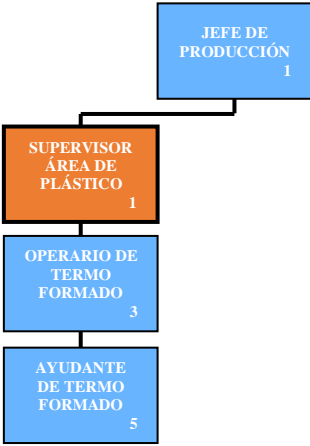
# ANEXOS

## Perfil 1. Jefe de Producción


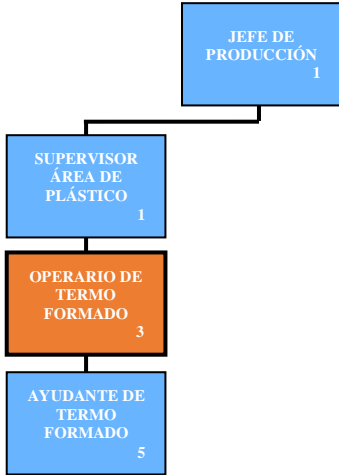
 <b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS ACRIMECSA</b>	
<b>1. IDENTIFICACION</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> Jefe de Producción <b>ÁREA:</b> Producción <b>REPORTA A:</b> Gerente de Producción <b>SUPERVISA A:</b> Supervisores de las siguientes áreas: plástico, metal, madera, armado y soldado, acabados. <b>OBJETIVO:</b> Gestionar y garantizar la producción acorde al cronograma establecido por la gerencia.	
<b>2. POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA</b>	
	
<b>3. ACTIVIDADES ESPECÍFICAS</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Delegar las funciones a los supervisores para la correcta ejecución de las actividades.</li> <li>2. Coordinar con el encargado de la recepción de la materia prima para cumplir con el cronograma de entregas.</li> <li>3. Coordinar con la gerencia referente al mantenimiento de la maquinaria y equipos.</li> <li>4. Apoyar a la gerencia encargada de selección de personal para la asignación de personal idóneo a la organización.</li> <li>5. Proveer al personal a cargo los implementos de seguridad para la ejecución de las actividades.</li> <li>6. Controlar el producto final.</li> </ol>	
<b>4. ACTIVIDADES GENÉRICAS</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Generar informes referentes a los procesos y resultados.</li> <li>2. Cumplir con las políticas, normas y reglamentos de la organización.</li> <li>3. Cumplir con los objetivos organizacionales.</li> <li>4. Mantener el orden y el aseo durante toda su jornada laboral, así también a su finalización.</li> <li>5. Cumplir y hacer cumplir las normas de calidad y seguridad e higiene en sus actividades y de los demás.</li> </ol>	
<b>5. REQUISITOS MÍNIMOS DE FORMACIÓN</b>	
<b>Formal:</b> Tercer nivel en la carrera de Ingeniería Industrial	
<b>6. REQUISITOS MÍNIMOS DE EXPERIENCIA</b>	
<b>Experiencia:</b> 3-5 años de experiencia en el área de producción de empresas industriales con personal a cargo.	
<b>7. REQUISITOS MÍNIMOS DE RESPONSABILIDAD</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personas</li> </ul>	
<b>8. COMPETENCIAS</b>	<b>9. CONOCIMIENTOS</b>
Capacidad de planificación	Cálculo Estructural
Comunicación oral	Procesos del sector Industrial
Liderazgo	Seguridad Industrial
Cumplimiento de normas	Diseño Industrial
Orientación a los resultados	RRHH
Gestión óptima del tiempo	
Dirección de equipos de trabajo	




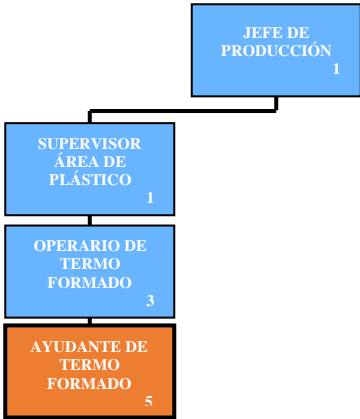
## Perfil 2. Supervisor Área de Plástico

 <b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS ACRIMECSA</b>															
<b>1. IDENTIFICACION</b>	<b>4. ACTIVIDADES GENÉRICAS</b>														
<p><b>NOMBRE DEL CARGO:</b> Supervisor Area de Plástico</p> <p><b>ÁREA:</b> Producción</p> <p><b>REPORTA A:</b> Jefe de Producción</p> <p><b>SUPERVISA A:</b> Operario de Termo Formado</p> <p><b>OBJETIVO:</b> Cumplir con los objetivos de su área, tanto en calidad, cantidad y tiempo. Así también debe controlar y supervisar las actividades de sus subordinados.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Generar informes referentes a los procesos y resultados.</li> <li>2. Cumplir con las políticas, normas y reglamentos de la organización.</li> <li>3. Cumplir con los objetivos organizacionales.</li> <li>4. Mantener el orden y el aseo durante toda su jornada laboral, así también a su finalización.</li> <li>5. Cumplir y hacer cumplir las normas de calidad y seguridad e higiene en sus actividades y de los demás.</li> </ol>														
<b>2. POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA</b>	<b>5. REQUISITOS MÍNIMOS DE FORMACIÓN</b>														
 <pre> graph TD     A[JEFE DE PRODUCCIÓN 1] --- B[OPERARIO DE TERMO FORMADO 3]     A --- C[AYUDANTE DE TERMO FORMADO 5]     B --- D[AYUDANTE DE TERMO FORMADO 5]     B --- E[OPERARIO DE TERMO FORMADO 3]     </pre>	<p><b>Formal:</b> Tecnólogo Industrial</p>														
<b>3. ACTIVIDADES ESPECÍFICAS</b>	<b>6. REQUISITOS MÍNIMOS DE EXPERIENCIA</b>														
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Supervisar y controlar la producción a diario.</li> <li>2. Informar al Jefe de Producción, los avances diarios y problemas encontrados durante su ejecución.</li> <li>3. Delegar las funciones a los subordinados para la correcta ejecución de las actividades.</li> <li>4. Supervisar las actividades siguiendo instrucciones de documentos técnicos.</li> <li>5. Realizar reuniones de producción.</li> <li>6. Coordinar con el Jefe de Producción y con los demás Supervisores los trabajos que necesitan mayor prioridad.</li> <li>7. Controlar y supervisar el producto final del área de plástico.</li> </ol>	<p><b>Experiencia:</b> 2 años en procesos de termo formado con personal a cargo.</p>														
	<b>7. REQUISITOS MÍNIMOS DE RESPONSABILIDAD</b>														
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Personas</li> </ul>														
	<b>8. COMPETENCIAS</b>														
	<b>9. CONOCIMIENTOS</b>														
	<table border="1"> <tr> <td>Orden y detalle</td> <td>Seguridad Industrial</td> </tr> <tr> <td>Trabajo bajo presión</td> <td>Procesos de Termo Formado</td> </tr> <tr> <td>Orientación a los resultados</td> <td>Tipos de plásticos</td> </tr> <tr> <td>Solución de problemas</td> <td>Dibujo Técnico</td> </tr> <tr> <td>Comunicación efectiva</td> <td>Matricería</td> </tr> <tr> <td>Trabajo en equipo</td> <td>Control de calidad</td> </tr> <tr> <td>Mejoramiento continuo de los procesos</td> <td>Control de producción</td> </tr> </table>	Orden y detalle	Seguridad Industrial	Trabajo bajo presión	Procesos de Termo Formado	Orientación a los resultados	Tipos de plásticos	Solución de problemas	Dibujo Técnico	Comunicación efectiva	Matricería	Trabajo en equipo	Control de calidad	Mejoramiento continuo de los procesos	Control de producción
Orden y detalle	Seguridad Industrial														
Trabajo bajo presión	Procesos de Termo Formado														
Orientación a los resultados	Tipos de plásticos														
Solución de problemas	Dibujo Técnico														
Comunicación efectiva	Matricería														
Trabajo en equipo	Control de calidad														
Mejoramiento continuo de los procesos	Control de producción														


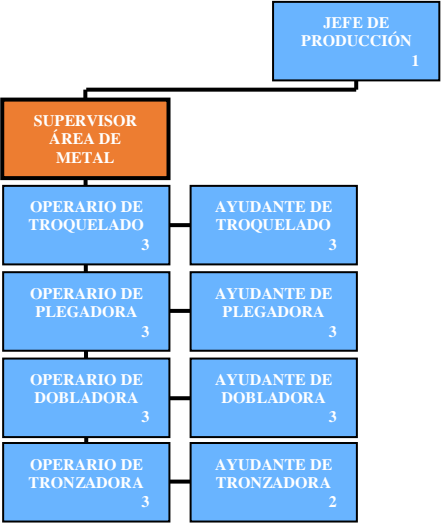
### Perfil 3. Operario de Termo Formado

 <b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS ACRIMECSA</b>	
<b>1. IDENTIFICACION</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> Operario de Termo Formado <b>ÁREA:</b> Producción <b>REPORTA A:</b> Supervisor Área de Plástico <b>SUPERVISA A:</b> Ayudante de Termo Formado <b>OBJETIVO:</b> Termo formar en láminas de poliestireno con las debidas precauciones.	
<b>2. POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA</b>	
 <pre> graph TD     A[JEFE DE PRODUCCIÓN 1] --- B[SUPERVISOR ÁREA DE PLÁSTICO 1]     B --- C[OPERARIO DE TERMO FORMADO 3]     C --- D[AYUDANTE DE TERMO FORMADO 5]           </pre>	
<b>3. ACTIVIDADES ESPECÍFICAS</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>Termo formar según las especificaciones del producto.</li> <li>Cumplir con el estándar de producción por hora establecido para cada producto.</li> <li>Informar al Supervisor de cualquier anomalía que se presente en sus actividades.</li> <li>Designar las funciones a los ayudantes de su área.</li> </ol>	
<b>4. ACTIVIDADES GENÉRICAS</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>Generar informes referentes a los procesos y resultados.</li> <li>Cumplir con las políticas, normas y reglamentos de la organización.</li> <li>Cumplir con los objetivos organizacionales.</li> <li>Mantener el orden y el aseo durante toda su jornada laboral, así también a su finalización.</li> <li>Actúa observando normas de calidad y seguridad e higiene en sus actividades y la de los demás.</li> </ol>	
<b>5. REQUISITOS MÍNIMOS DE FORMACIÓN</b>	
<b>Formal:</b> Bachiller Técnico Industrial	
<b>6. REQUISITOS MÍNIMOS DE EXPERIENCIA</b>	
<b>Experiencia:</b> 1-1 año y medio de experiencia en procesos de Termo Formado de empresas industriales.	
<b>7. REQUISITOS MÍNIMOS DE RESPONSABILIDAD</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Manejo de maquinaria</li> <li>Personas</li> </ul>	
<b>8. COMPETENCIAS</b>	<b>9. CONOCIMIENTOS</b>
Orden y detalle	Tipos de plástico
Trabajo bajo presión	Procesos de Termo Formado
Comunicación efectiva	Funcionamiento y mantenimiento de maquinaria para termo formado y maquinaria para moler
Orientación a los resultados	Seguridad Industrial
Trabajo en equipo	Matricería
Manejo de recursos materiales	Dibujo Técnico


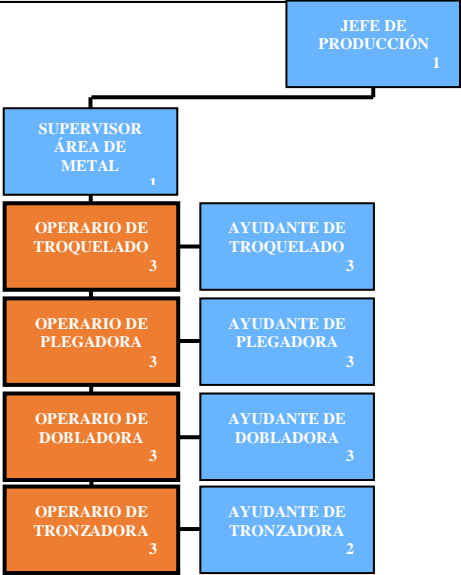
## Perfil 4. Ayudante de Termo Formado

 <b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS ACRIMECSA</b>	
<b>1. IDENTIFICACION</b>	<b>4. ACTIVIDADES GENÉRICAS</b>
<p><b>NOMBRE DEL CARGO:</b> Ayudante de Termo Formado</p> <p><b>ÁREA:</b> Producción</p> <p><b>REPORTA A:</b> Operario de Termo Formado</p> <p><b>SUPERVISA A:</b> N/A</p> <p><b>OBJETIVO:</b> Dar apoyo en las actividades de su superior.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Generar informes referentes a los procesos y resultados.</li> <li>2. Cumplir con las políticas, normas y reglamentos de la organización.</li> <li>3. Cumplir con los objetivos organizacionales.</li> <li>4. Mantener el orden y el aseo durante toda su jornada laboral, así también a su finalización.</li> <li>5. Actúa observando normas de calidad y seguridad e higiene en sus actividades.</li> </ol>
<b>2. POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA</b>	<b>5. REQUISITOS MÍNIMOS DE FORMACIÓN</b>
 <pre> graph TD     A[JEFE DE PRODUCCIÓN 1] --&gt; B[SUPERVISOR ÁREA DE PLÁSTICO 1]     B --&gt; C[OPERARIO DE TERMO FORMADO 3]     C --&gt; D[AYUDANTE DE TERMO FORMADO 5]             </pre>	<p><b>Formal:</b> Bachiller Técnico Industrial</p>
<b>3. ACTIVIDADES ESPECÍFICAS</b>	<b>6. REQUISITOS MÍNIMOS DE EXPERIENCIA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dar apoyo en las actividades de termo formar.</li> <li>2. Encargado en las actividades de molido para el proceso de reciclaje de láminas de poliestireno</li> <li>3. Reportar a su superior de cualquier inquietud que se presente en sus actividades diarias.</li> </ol>	<p><b>Experiencia:</b> 0-6 meses de experiencia en el cargo</p>
<b>3. ACTIVIDADES ESPECÍFICAS</b>	<b>7. REQUISITOS MÍNIMOS DE RESPONSABILIDAD</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de maquinaria</li> </ul>
<b>3. ACTIVIDADES ESPECÍFICAS</b>	<b>8. COMPETENCIAS</b>
	<p>Orden y detalle</p> <p>Comunicación efectiva</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Compromiso</p>
<b>3. ACTIVIDADES ESPECÍFICAS</b>	<b>9. CONOCIMIENTOS</b>
	<p>Nociones elementales en el uso de maquinaria para termo formar y moler</p> <p>Seguridad Industrial</p>


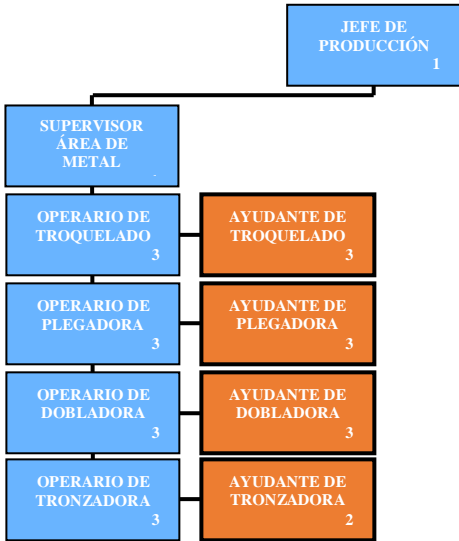
## Perfil 5. Supervisor Área de Metal

 <b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS ACRIMECSA</b>	
<b>1. IDENTIFICACION</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> Supervisor Area de Metal <b>ÁREA:</b> Producción <b>REPORTA A:</b> Jefe de Producción <b>SUPERVISA A:</b> Operario de Maquinarias para Metal <b>OBJETIVO:</b> Cumplir con los objetivos de su área, tanto en calidad, cantidad y tiempo. Así también debe controlar y supervisar las actividades de sus subordinados.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Supervisar las actividades siguiendo instrucciones de documentos técnicos.</li> <li>Realizar reuniones de producción.</li> <li>Coordinar con el Jefe de Producción y con los demás Supervisores los trabajos que necesitan mayor prioridad.</li> <li>Controlar y supervisar el producto final.</li> </ol>
<b>2. POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA</b>	
 <pre> graph TD     JP["Jefe de Producción 1"] --- SA["Supervisor Área de Metal"]     SA --- OT["Operario de Troquelado 3"]     SA --- AT["Ayudante de Troquelado 3"]     SA --- OP["Operario de Plegadora 3"]     SA --- AP["Ayudante de Plegadora 3"]     SA --- OD["Operario de Dobladora 3"]     SA --- AD["Ayudante de Dobladora 3"]     SA --- OTR["Operario de Tronzadora 3"]     SA --- ATR["Ayudante de Tronzadora 2"]           </pre>	
<b>3. ACTIVIDADES ESPECÍFICAS</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>Supervisar y controlar la producción a diario.</li> <li>Informar al Jefe de Producción, los avances diarios y problemas encontrados durante su ejecución.</li> <li>Delegar las funciones a los subordinados para la correcta ejecución de las actividades.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Generar informes referentes a los procesos y resultados.</li> <li>Cumplir con las políticas, normas y reglamentos de la organización.</li> <li>Cumplir con los objetivos organizacionales.</li> <li>Mantener el orden y el aseo durante toda su jornada laboral, así también a su finalización.</li> <li>Cumplir y hacer cumplir normas de calidad y seguridad e higiene en sus actividades y de los demás.</li> </ol>
<b>4. ACTIVIDADES GENÉRICAS</b>	
<b>5. REQUISITOS MÍNIMOS DE FORMACIÓN</b>	
<b>Formal:</b> Tecnólogo Mecánico Industrial	
<b>6. REQUISITOS MÍNIMOS DE EXPERIENCIA</b>	
<b>Experiencia:</b> 2 años en el área de metalmecánica de una empresa industrial con personal a cargo.	
<b>7. REQUISITOS MÍNIMOS DE RESPONSABILIDAD</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Personas</li> </ul>	
<b>8. COMPETENCIAS</b>	<b>9. CONOCIMIENTOS</b>
Orden y detalle	Seguridad Industrial
Trabajo bajo presión	Control de calidad
Orientación a los resultados	Control de producción
Solución de problemas	Materiales metálicos
Comunicación efectiva	
Trabajo en equipo	
Mejoramiento continuo de los procesos	


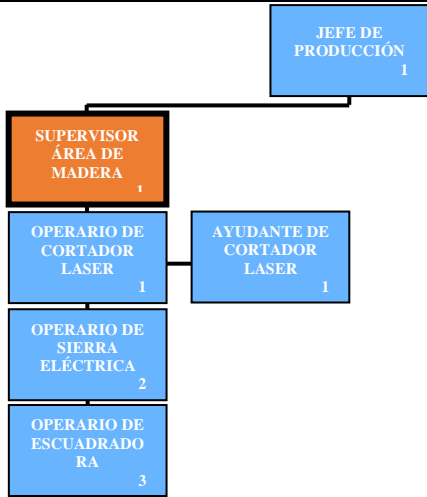
## Perfil 6. Operario Área de Metal

 <b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS ACRIMECSA</b>													
<b>1. IDENTIFICACION</b>	<b>4. ACTIVIDADES GENÉRICAS</b>												
<p><b>NOMBRE DEL CARGO:</b> Operario de Maquinarias para Metal</p> <p><b>ÁREA:</b> Producción</p> <p><b>REPORTA A:</b> Supervisor Área de Metal</p> <p><b>SUPERVISA A:</b> Ayudante de Maquinarias para Metal</p> <p><b>OBJETIVO:</b> Cortar y moldear láminas de metal por medio de máquinas específicas.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Generar informes referentes a los procesos y resultados.</li> <li>2. Cumplir con las políticas, normas y reglamentos de la organización.</li> <li>3. Cumplir con los objetivos organizacionales.</li> <li>4. Mantener el orden y el aseo durante toda su jornada laboral, así también a su finalización.</li> <li>5. Actúa observando normas de calidad y seguridad e higiene en sus actividades y la de los demás.</li> </ol>												
<b>2. POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA</b>	<b>5. REQUISITOS MÍNIMOS DE FORMACIÓN</b>												
 <pre> graph TD     JP["Jefe de Producción 1"] --- SA["Supervisor Área de Metal 1"]     SA --- OT["Operario de Troquelado 3"]     SA --- OP["Operario de Plegadora 3"]     SA --- OD["Operario de Dobladora 3"]     SA --- OTR["Operario de Tronzadora 3"]     OT --- AT["Ayudante de Troquelado 3"]     OP --- AP["Ayudante de Plegadora 3"]     OD --- AD["Ayudante de Dobladora 3"]     OTR --- ATR["Ayudante de Tronzadora 2"]         </pre>	<p><b>Formal:</b> Bachiller Técnico Industrial</p>												
	<b>6. REQUISITOS MÍNIMOS DE EXPERIENCIA</b>												
	<p><b>Experiencia:</b> 1-1 año y medio de experiencia en empresas industriales como operario de planta en el área de metalmecánica.</p>												
	<b>7. REQUISITOS MÍNIMOS DE RESPONSABILIDAD</b>												
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de maquinaria</li> <li>• Personas</li> </ul>												
<b>3. ACTIVIDADES ESPECÍFICAS</b>	<b>8. COMPETENCIAS</b>												
	<b>9. CONOCIMIENTOS</b>												
	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;">Orden y detalle</td> <td style="width: 50%;">Conocimiento de materiales metálicos</td> </tr> <tr> <td>Trabajo bajo presión</td> <td>Funcionamiento y mantenimiento de maquinaria para metalmecánica</td> </tr> <tr> <td>Comunicación efectiva</td> <td>Seguridad Industrial</td> </tr> <tr> <td>Orientación a los resultados</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Trabajo en equipo</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Manejo de recursos materiales</td> <td></td> </tr> </table>	Orden y detalle	Conocimiento de materiales metálicos	Trabajo bajo presión	Funcionamiento y mantenimiento de maquinaria para metalmecánica	Comunicación efectiva	Seguridad Industrial	Orientación a los resultados		Trabajo en equipo		Manejo de recursos materiales	
Orden y detalle	Conocimiento de materiales metálicos												
Trabajo bajo presión	Funcionamiento y mantenimiento de maquinaria para metalmecánica												
Comunicación efectiva	Seguridad Industrial												
Orientación a los resultados													
Trabajo en equipo													
Manejo de recursos materiales													
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cumplir con el estándar de producción por hora establecido para cada producto.</li> <li>2. Informar al Supervisor de cualquier anomalía que se presente en sus actividades.</li> <li>3. Designar las funciones a los ayudantes de su área.</li> </ol>													


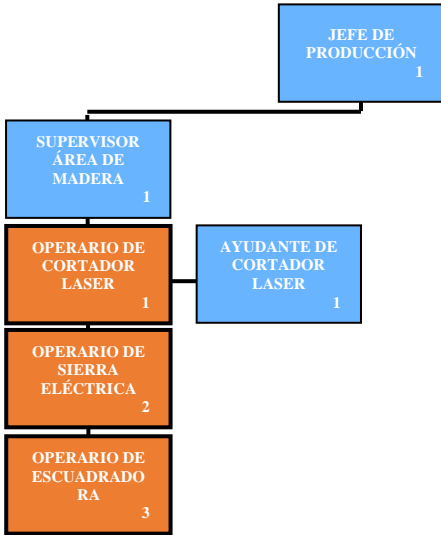
## Perfil 7. Ayudante Área de Metal

 <b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS ACRIMECSA</b>	
<b>1. IDENTIFICACION</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> Ayudante de Maquinarias para Metal <b>ÁREA:</b> Producción <b>REPORTA A:</b> Operario de Maquinarias para Metal <b>SUPERVISA A:</b> N/A <b>OBJETIVO:</b> Dar apoyo en las actividades de su superior.	
<b>2. POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA</b>	
 <pre> graph TD     JP[JEFE DE PRODUCCIÓN 1] --&gt; SA[METAL]     SA --&gt; OT[OPERARIO DE TROQUELADO 3]     SA --&gt; AT[AYUDANTE DE TROQUELADO 3]     SA --&gt; OP[OPERARIO DE PLEGADORA 3]     SA --&gt; AP[AYUDANTE DE PLEGADORA 3]     SA --&gt; OD[OPERARIO DE DOBLADORA 3]     SA --&gt; AD[AYUDANTE DE DOBLADORA 3]     SA --&gt; OTR[OPERARIO DE TRONZADORA 3]     SA --&gt; ATR[AYUDANTE DE TRONZADORA 2]         </pre>	
<b>3. ACTIVIDADES ESPECÍFICAS</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>Dar apoyo en las actividades de corte y moldeo de láminas de metal.</li> <li>Dar apoyo en el cumplimiento en cuanto a cantidades y tiempos establecidos para cada producto.</li> <li>Reportar a su superior cualquier anomalía que se presente en el proceso.</li> </ol>	
<b>4. ACTIVIDADES GENÉRICAS</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>Generar informes referentes a los procesos y resultados.</li> <li>Cumplir con las políticas, normas y reglamentos de la organización.</li> <li>Cumplir con los objetivos organizacionales.</li> <li>Mantener el orden y el aseo durante toda su jornada laboral, así también a su finalización.</li> <li>Actúa observando normas de calidad y seguridad e higiene en sus actividades.</li> </ol>	
<b>5. REQUISITOS MÍNIMOS DE FORMACIÓN</b>	
<b>Formal:</b> Bachiller Técnico Industrial	
<b>6. REQUISITOS MÍNIMOS DE EXPERIENCIA</b>	
<b>Experiencia:</b> 0-6 meses de experiencia en el cargo.	
<b>7. REQUISITOS MÍNIMOS DE RESPONSABILIDAD</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Manejo de maquinaria</li> </ul>	
<b>8. COMPETENCIAS</b>	<b>9. CONOCIMIENTOS</b>
Orden y detalle	Nociones elementales en el uso de maquinaria para metalmecánica
Comunicación efectiva	Seguridad Industrial
Trabajo en equipo	
Compromiso	

## Perfil 8. Supervisor Área de Madera


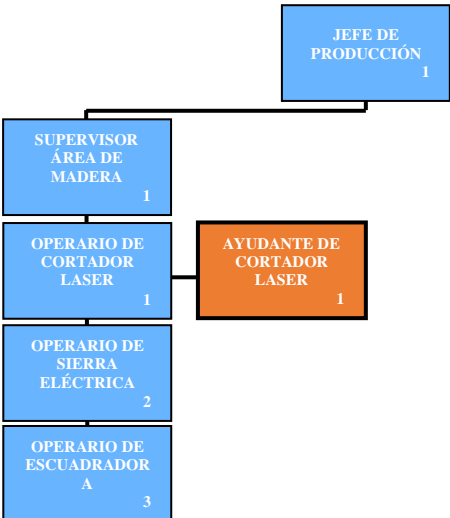
 <b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS ACRIMECSA</b>	
<b>1. IDENTIFICACION</b>	
<p><b>NOMBRE DEL CARGO:</b> Supervisor Area de Madera</p> <p><b>ÁREA:</b> Producción</p> <p><b>REPORTA A:</b> Jefe de Producción</p> <p><b>SUPERVISA A:</b> Operario de Maquinarias para Madera</p> <p><b>OBJETIVO:</b> Cumplir con los objetivos de su área, tanto en calidad, cantidad y tiempo. Así también debe controlar y supervisar las actividades de sus subordinados.</p>	
<b>2. POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA</b>	
 <pre> graph TD     JP[JEFE DE PRODUCCIÓN 1] --- SM[SUPERVISOR ÁREA DE MADERA 1]     SM --- OCL[OPERARIO DE CORTADOR LASER 1]     SM --- ACL[AYUDANTE DE CORTADOR LASER 1]     OCL --- OSE[OPERARIO DE SIERRA ELÉCTRICA 2]     OCL --- OER[OPERARIO DE ESCUADRADO RA 3]         </pre>	
<b>3. ACTIVIDADES ESPECÍFICAS</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>Supervisar y controlar la producción a diario.</li> <li>Informar al Jefe de Producción, los avances diarios y problemas encontrados durante su ejecución.</li> <li>Delegar las funciones a los subordinados para la correcta ejecución de las actividades.</li> <li>Supervisar las actividades siguiendo instrucciones de documentos técnicos.</li> <li>Realizar reuniones de producción.</li> <li>Coordinar con el Jefe de Producción y con los demás Supervisores los trabajos que necesitan mayor prioridad.</li> <li>Controlar y supervisar el producto final.</li> </ol>	
<b>4. ACTIVIDADES GENÉRICAS</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>Generar informes referentes a los procesos y resultados.</li> <li>Cumplir con las políticas, normas y reglamentos de la organización.</li> <li>Cumplir con los objetivos organizacionales.</li> <li>Mantener el orden y el aseo durante toda su jornada laboral, así también a su finalización.</li> <li>Cumplir y hacer cumplir normas de calidad y seguridad e higiene en sus actividades y de los demás.</li> </ol>	
<b>5. REQUISITOS MÍNIMOS DE FORMACIÓN</b>	
<p><b>Formal:</b> Tecnólogo Industrial</p>	
<b>6. REQUISITOS MÍNIMOS DE EXPERIENCIA</b>	
<p><b>Experiencia:</b> 2 años en el área de madera de una empresa industrial</p>	
<b>7. REQUISITOS MÍNIMOS DE RESPONSABILIDAD</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Personas</li> </ul>	
<b>8. COMPETENCIAS</b>	<b>9. CONOCIMIENTOS</b>
Orden y detalle	Seguridad Industrial
Trabajo bajo presión	Tipos de madera
Orientación a los resultados	Control de calidad
Solución de problemas	Control de producción
Comunicación efectiva	
Trabajo en equipo	
Mejoramiento continuo de los procesos	

## Perfil 9. Operario Área de Madera


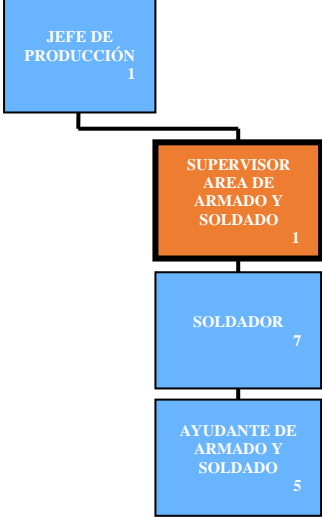
 <b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS ACRIMECSA</b>	
<b>1. IDENTIFICACION</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> Operario de Maquinarias para Madera <b>ÁREA:</b> Producción <b>REPORTA A:</b> Supervisor Área de Madera <b>SUPERVISA A:</b> Ayudante de Maquinarias para Madera <b>OBJETIVO:</b> Cortar y grabar en madera a través de diferentes tipos de maquinarias.	
<b>2. POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA</b>	
 <pre> graph TD     JP[JEFE DE PRODUCCIÓN 1] --&gt; SA[M SUPERVISOR ÁREA DE MADERA 1]     SA --&gt; OCL[OPERARIO DE CORTADOR LASER 1]     SA --&gt; ACL[AYUDANTE DE CORTADOR LASER 1]     OCL --&gt; OSE[OPERARIO DE SIERRA ELÉCTRICA 2]     OSE --&gt; OER[OPERARIO DE ESCUADRADO RA 3]         </pre>	
<b>3. ACTIVIDADES ESPECÍFICAS</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>Identificar el tipo de madera a tratar y utilizar el método más adecuado para cortar y grabar en el mismo.</li> <li>Cumplir con el estándar de producción por hora establecido para cada producto.</li> <li>Informar al Supervisor de cualquier anomalía que se presente en sus actividades.</li> <li>Designar las funciones a los ayudantes de su área.</li> </ol>	
<b>4. ACTIVIDADES GENÉRICAS</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>Generar informes referentes a los procesos y resultados.</li> <li>Cumplir con las políticas, normas y reglamentos de la organización.</li> <li>Cumplir con los objetivos organizacionales.</li> <li>Mantener el orden y el aseo durante toda su jornada laboral, así también a su finalización.</li> <li>Actúa observando normas de calidad y seguridad e higiene en sus actividades y la de los demás.</li> </ol>	
<b>5. REQUISITOS MÍNIMOS DE FORMACIÓN</b>	
<b>Formal:</b> Bachiller Técnico Industrial	
<b>6. REQUISITOS MÍNIMOS DE EXPERIENCIA</b>	
<b>Experiencia:</b> 1-1 año y medio de experiencia como operario de planta en el área de madera de empresas industriales.	
<b>7. REQUISITOS MÍNIMOS DE RESPONSABILIDAD</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Manejo de maquinaria</li> <li>Personas</li> </ul>	
<b>8. COMPETENCIAS</b>	<b>9. CONOCIMIENTOS</b>
Orden y detalle	Tipos de madera
Trabajo bajo presión	Funcionamiento y mantenimiento de las maquinarias para madera
Comunicación efectiva	Seguridad Industrial
Orientación a los resultados	
Trabajo en equipo	
Manejo de recursos materiales	




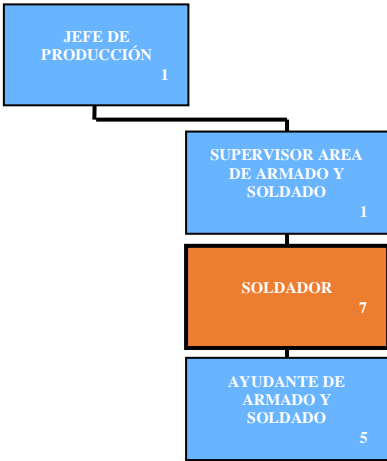
## Perfil 10. Ayudante Área de Madera

 <b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS ACRIMECSA</b>											
<b>1. IDENTIFICACION</b>	<b>4. ACTIVIDADES GENÉRICAS</b>										
<p><b>NOMBRE DEL CARGO:</b> Ayudante de Maquinarias para Madera</p> <p><b>ÁREA:</b> Producción</p> <p><b>REPORTA A:</b> Operario de Maquinarias para Madera</p> <p><b>SUPERVISA A:</b> N/A</p> <p><b>OBJETIVO:</b> Dar apoyo en las actividades de su superior.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Generar informes referentes a los procesos y resultados.</li> <li>2. Cumplir con las políticas, normas y reglamentos de la organización.</li> <li>3. Cumplir con los objetivos organizacionales.</li> <li>4. Mantener el orden y el aseo durante toda su jornada laboral, así también a su finalización.</li> <li>5. Actúa observando normas de calidad y seguridad e higiene en sus actividades.</li> </ol>										
<b>2. POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA</b>	<b>5. REQUISITOS MÍNIMOS DE FORMACIÓN</b>										
 <pre> graph TD     JP["JEFE DE PRODUCCIÓN 1"] --- SA["SUPERVISOR ÁREA DE MADERA 1"]     SA --- OCL["OPERARIO DE CORTADOR LASER 1"]     SA --- OS["OPERARIO DE SIERRA ELÉCTRICA 2"]     SA --- OE["OPERARIO DE ESCUADRADOR A 3"]     OCL --- ACL["AYUDANTE DE CORTADOR LASER 1"]             </pre>	<p><b>Formal:</b> Bachiller Técnico Industrial</p>										
	<b>6. REQUISITOS MÍNIMOS DE EXPERIENCIA</b>										
	<p><b>Experiencia:</b> 0-6 meses de experiencia en el cargo.</p>										
	<b>7. REQUISITOS MÍNIMOS DE RESPONSABILIDAD</b>										
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de maquinaria</li> </ul>										
	<b>8. COMPETENCIAS</b>										
	<b>9. CONOCIMIENTOS</b>										
	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;">Orden y detalle</td> <td style="width: 50%;">Nociones elementales en el uso de maquinaria para madera</td> </tr> <tr> <td>Comunicación efectiva</td> <td>Seguridad Industrial</td> </tr> <tr> <td>Trabajo en equipo</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Compromiso</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Orden y detalle	Nociones elementales en el uso de maquinaria para madera	Comunicación efectiva	Seguridad Industrial	Trabajo en equipo		Compromiso			
Orden y detalle	Nociones elementales en el uso de maquinaria para madera										
Comunicación efectiva	Seguridad Industrial										
Trabajo en equipo											
Compromiso											
<b>3. ACTIVIDADES ESPECÍFICAS</b>											
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dar apoyo en las actividades de corte y grabado en madera.</li> <li>2. Dar apoyo en el cumplimiento en cuanto a cantidades y tiempos establecidos para cada producto.</li> <li>3. Reportar a su superior de cualquier anomalía que se presente en el proceso.</li> </ol>											


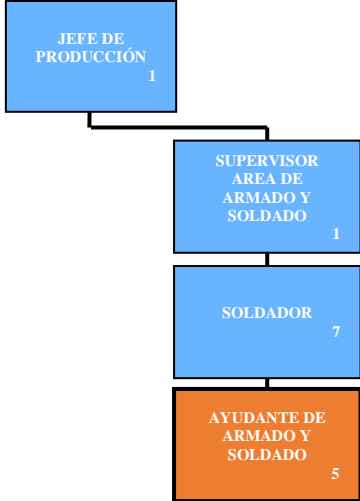
## Perfil 11. Supervisor Área de Armado y Soldado

 <b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS ACRIMECSA</b>	
<b>1. IDENTIFICACION</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> Supervisor Área de Armado y Soldado <b>ÁREA:</b> Producción <b>REPORTA A:</b> Jefe de Producción <b>SUPERVISA A:</b> Soldador <b>OBJETIVO:</b> Cumplir con los objetivos de su área, tanto en calidad, cantidad y tiempo. Así también debe controlar y supervisar las actividades de sus subordinados.	
<b>2. POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA</b>	
 <pre> graph TD     A[JEFE DE PRODUCCIÓN 1] --- B[SUPERVISOR AREA DE ARMADO Y SOLDADO 1]     B --- C[SOLDADOR 7]     C --- D[AYUDANTE DE ARMADO Y SOLDADO 5]           </pre>	
<b>3. ACTIVIDADES ESPECÍFICAS</b>	
1. Supervisar y controlar la producción a diario. 2. Informar al Jefe de Producción, los avances diarios y problemas encontrados durante su ejecución. 3. Delegar las funciones a los subordinados para la correcta ejecución de las actividades. 4. Supervisar las actividades siguiendo instrucciones de documentos técnicos. 5. Realizar reuniones de producción. 6. Coordinar con el Jefe de Producción y con los demás Supervisores los trabajos que necesitan mayor prioridad. 7. Controlar y supervisar las uniones soldadas finales, así también los armados de los artículos.	
<b>4. ACTIVIDADES GENÉRICAS</b>	
1. Generar informes referentes a los procesos y resultados. 2. Cumplir con las políticas, normas y reglamentos de la organización. 3. Cumplir con los objetivos organizacionales. 4. Mantener el orden y el aseo durante toda su jornada laboral, así también a su finalización. 5. Cumplir y hacer cumplir normas de calidad y seguridad e higiene en sus actividades y de los demás.	
<b>5. REQUISITOS MÍNIMOS DE FORMACIÓN</b>	
<b>Formal:</b> Tecnólogo en Mecánica Industrial	
<b>6. REQUISITOS MÍNIMOS DE EXPERIENCIA</b>	
<b>Experiencia:</b> 2 años en cargos de supervisión en empresas de metalmecánica con personal a cargo.	
<b>7. REQUISITOS MÍNIMOS DE RESPONSABILIDAD</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Personas</li> </ul>	
<b>8. COMPETENCIAS</b>	<b>9. CONOCIMIENTOS</b>
Orden y detalle	Seguridad Industrial
Trabajo bajo presión	Control de calidad
Orientación a los resultados	Control de producción
Solución de problemas	Matricería
Comunicación efectiva	Interpretación de planos
Trabajo en equipo	Dibujo Técnico
Mejoramiento continuo de los procesos	


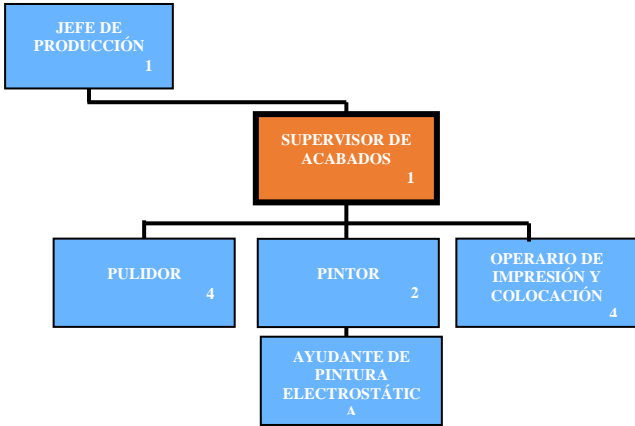
## Perfil 12. Soldador

 <b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS ACRIMECSA</b>	
<b>1. IDENTIFICACION</b>	<b>4. ACTIVIDADES GENÉRICAS</b>
<p><b>NOMBRE DEL CARGO:</b> Soldador</p> <p><b>ÁREA:</b> Producción</p> <p><b>REPORTA A:</b> Supervisor Área de Armado y Soldado</p> <p><b>SUPERVISA A:</b> Ayudante de Armado y Soldado</p> <p><b>OBJETIVO:</b> Realizar trabajos de soldadura a través de específicos diseños de planos otorgados por su superior, mediante la utilización de instrumentos y maquinarias para soldar.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Generar informes referentes a los procesos y resultados.</li> <li>2. Cumplir con las políticas, normas y reglamentos de la organización.</li> <li>3. Cumplir con los objetivos organizacionales.</li> <li>4. Mantener el orden y el aseo durante toda su jornada laboral, así también a su finalización.</li> <li>5. Actúa observando normas de calidad y seguridad e higiene en sus actividades y la de los demás.</li> </ol>
<b>2. POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA</b>	<b>5. REQUISITOS MÍNIMOS DE FORMACIÓN</b>
 <pre> graph TD     A[JEFE DE PRODUCCIÓN 1] --- B[SUPERVISOR AREA DE ARMADO Y SOLDADO 1]     B --- C[SOLDADOR 7]     C --- D[AYUDANTE DE ARMADO Y SOLDADO 5]             </pre>	<p><b>Formal:</b> Bachiller Técnico Industrial</p>
<b>3. ACTIVIDADES ESPECÍFICAS</b>	<b>6. REQUISITOS MÍNIMOS DE EXPERIENCIA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Interpretar los planos otorgados por su superior.</li> <li>2. Identificar los materiales y/o instrumentos para la realización del trabajo.</li> <li>3. Operar mediante las siguientes técnicas de soldadura: suelda mig, suelda eléctrica y suelda de punto.</li> <li>4. Cumplir con el estándar de producción por hora establecido para cada producto.</li> <li>5. Informar al Supervisor de cualquier anomalía que se presente en sus actividades.</li> <li>6. Designar las funciones a los ayudantes de su área.</li> <li>7. Coordina el personal a su cargo.</li> </ol>	<p><b>Experiencia:</b> 1-1 año y medio de experiencia en trabajos de soldadura.</p>
	<b>7. REQUISITOS MÍNIMOS DE RESPONSABILIDAD</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de maquinaria</li> <li>• Personas</li> </ul>
	<b>8. COMPETENCIAS</b>
	<b>9. CONOCIMIENTOS</b>
Orden y detalle	Interpretación de planos
Trabajo bajo presión	Sueldas
Comunicación efectiva	Funcionamiento y mantenimiento de maquinaria para soldar
Orientación a los resultados	Matricería
Trabajo en equipo	Seguridad Industrial
Manejo de recursos materiales	Dibujo Técnico


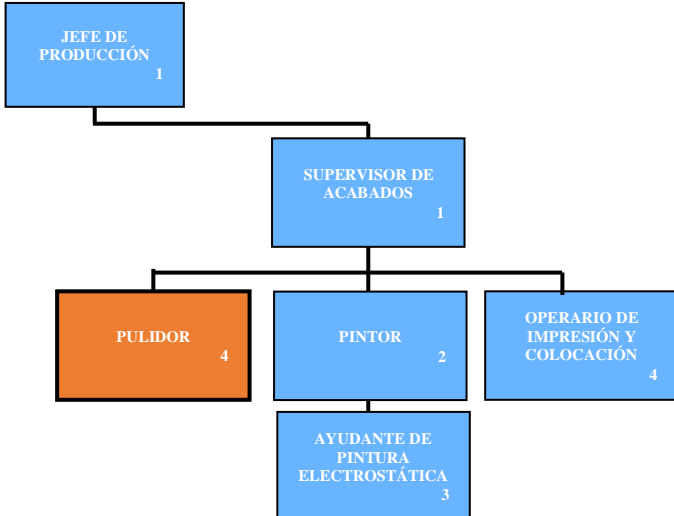
## Perfil 13. Ayudante de Armado y Soldado

 <b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS ACRIMECSA</b>	
<b>1. IDENTIFICACION</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> Ayudante de Armado y Soldado <b>ÁREA:</b> Producción <b>REPORTA A:</b> Soldador <b>SUPERVISA A:</b> N/A <b>OBJETIVO:</b> Dar apoyo en actividades de soldar y armar estructuras.	
<b>2. POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA</b>	
 <pre> graph TD     A[JEFE DE PRODUCCIÓN 1] --- B[SUPERVISOR AREA DE ARMADO Y SOLDADO 1]     B --- C[SOLDADOR 7]     C --- D[AYUDANTE DE ARMADO Y SOLDADO 5]           </pre>	
<b>3. ACTIVIDADES ESPECÍFICAS</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>Quitar la escoria de las piezas soldadas.</li> <li>Ayudar en el montaje de las diferentes estructuras.</li> <li>Dar apoyo en el cumplimiento en cuanto a cantidades y tiempos establecidos para cada producto.</li> <li>Informar a su Jefe inmediato cualquier anomalía que se presente en la realización del trabajo.</li> </ol>	
<b>4. ACTIVIDADES GENÉRICAS</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>Generar informes referentes a los procesos y resultados.</li> <li>Cumplir con las políticas, normas y reglamentos de la organización.</li> <li>Cumplir con los objetivos organizacionales.</li> <li>Mantener el orden y el aseo durante toda su jornada laboral, así también a su finalización.</li> <li>Actúa observando normas de calidad y seguridad e higiene en sus actividades.</li> </ol>	
<b>5. REQUISITOS MÍNIMOS DE FORMACIÓN</b>	
<b>Formal:</b> Bachiller Técnico Industrial	
<b>6. REQUISITOS MÍNIMOS DE EXPERIENCIA</b>	
<b>Experiencia:</b> 0-6 meses en armado y montajes industriales.	
<b>7. REQUISITOS MÍNIMOS DE RESPONSABILIDAD</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Manejo de maquinaria</li> <li>Manejo de productos químicos</li> </ul>	
<b>8. COMPETENCIAS</b>	<b>9. CONOCIMIENTOS</b>
Orden y detalle	Limpieza de estructuras metálicas, madera y plástico
Comunicación efectiva	Nociones elementales en el uso de maquinaria para soldar
Trabajo en equipo	Seguridad Industrial
Compromiso	


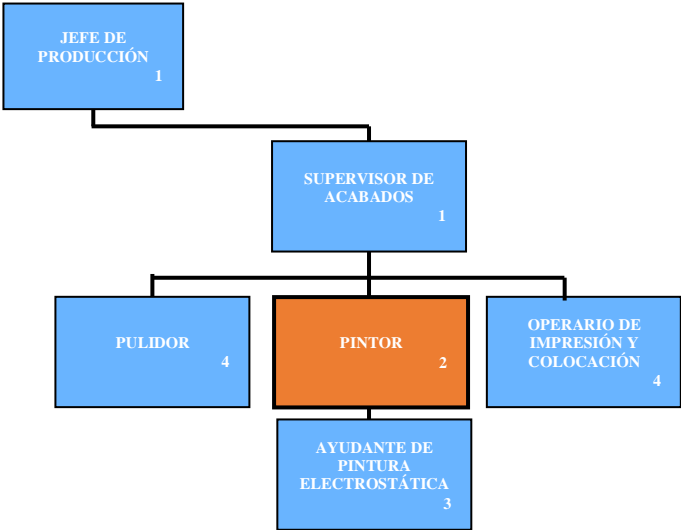
## Perfil 14. Supervisor de Acabados

 <b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS ACRIMECSA</b>																	
<b>1. IDENTIFICACION</b>	<b>4. ACTIVIDADES GENÉRICAS</b>																
<p><b>NOMBRE DEL CARGO:</b> Supervisor de Acabados</p> <p><b>ÁREA:</b> Producción</p> <p><b>REPORTA A:</b> Jefe de Producción</p> <p><b>SUPERVISA A:</b> Pulidor Pintor y Operario de Impresión y Colocación.</p> <p><b>OBJETIVO:</b> Cumplir con los objetivos de su área, tanto en calidad, cantidad y tiempo. Así también debe controlar y supervisar las actividades de sus subordinados.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Generar informes referentes a los procesos y resultados.</li> <li>2. Cumplir con las políticas, normas y reglamentos de la organización.</li> <li>3. Cumplir con los objetivos organizacionales.</li> <li>4. Mantener el orden y el aseo durante toda su jornada laboral, así también a su finalización.</li> <li>5. Cumplir y hacer cumplir normas de calidad y seguridad e higiene en sus actividades y de los demás.</li> </ol>																
<b>2. POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA</b>	<b>5. REQUISITOS MÍNIMOS DE FORMACIÓN</b>																
 <pre> graph TD     JP[JEFE DE PRODUCCIÓN 1] --- SA[SUPERVISOR DE ACABADOS 1]     SA --- P[PULIDOR 4]     SA --- PI[PINTOR 2]     SA --- OI[OPERARIO DE IMPRESIÓN Y COLOCACIÓN 4]     PI --- APE[AYUDANTE DE PINTURA ELECTROSTÁTICA A]         </pre>	<b>6. REQUISITOS MÍNIMOS DE EXPERIENCIA</b>																
	<p><b>Formal:</b> Tecnólogo Industrial</p>																
	<b>7. REQUISITOS MÍNIMOS DE RESPONSABILIDAD</b>																
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personas</li> </ul>																
<b>3. ACTIVIDADES ESPECÍFICAS</b>	<b>8. COMPETENCIAS</b>																
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Supervisar y controlar la producción a diario.</li> <li>2. Informar al Jefe de Producción, los avances diarios y problemas encontrados durante su ejecución.</li> <li>3. Delegar las funciones a los subordinados para la correcta ejecución de las actividades.</li> <li>4. Supervisar las actividades siguiendo instrucciones de documentos técnicos.</li> <li>5. Realizar reuniones de producción.</li> <li>6. Coordinar con el Jefe de Producción y con los demás Supervisores los trabajos que necesitan mayor prioridad.</li> <li>7. Controlar y supervisar el producto final.</li> </ol>	<b>9. CONOCIMIENTOS</b>																
	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;">Orden y detalle</td> <td style="width: 50%;">Seguridad Industrial</td> </tr> <tr> <td>Trabajo bajo presión</td> <td>Control de calidad</td> </tr> <tr> <td>Orientación a los resultados</td> <td>Control de producción</td> </tr> <tr> <td>Solución de problemas</td> <td>Tipos de pintura</td> </tr> <tr> <td>Comunicación efectiva</td> <td>Materiales de impresión</td> </tr> <tr> <td>Trabajo en equipo</td> <td>Materiales de pulido</td> </tr> <tr> <td>Mejoramiento continuo de los procesos</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Orden y detalle	Seguridad Industrial	Trabajo bajo presión	Control de calidad	Orientación a los resultados	Control de producción	Solución de problemas	Tipos de pintura	Comunicación efectiva	Materiales de impresión	Trabajo en equipo	Materiales de pulido	Mejoramiento continuo de los procesos			
Orden y detalle	Seguridad Industrial																
Trabajo bajo presión	Control de calidad																
Orientación a los resultados	Control de producción																
Solución de problemas	Tipos de pintura																
Comunicación efectiva	Materiales de impresión																
Trabajo en equipo	Materiales de pulido																
Mejoramiento continuo de los procesos																	


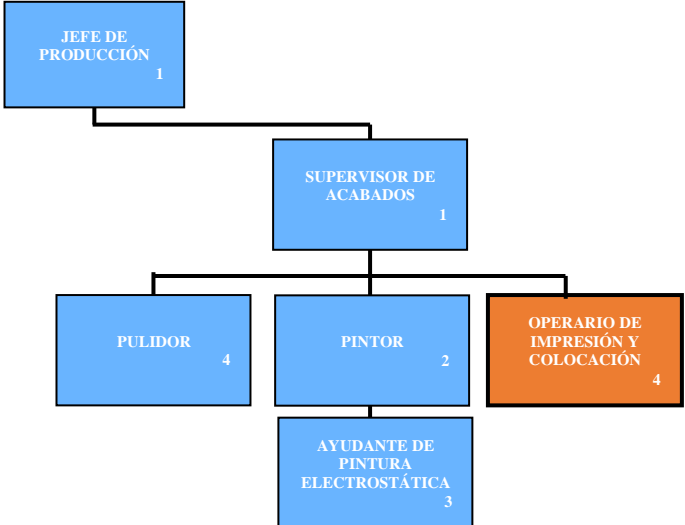
## Perfil 15. Pulidor

		<b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS ACRIMECSA</b>	
<b>1. IDENTIFICACION</b>		<b>4. ACTIVIDADES GENÉRICAS</b>	
<p><b>NOMBRE DEL CARGO:</b> Pulidor</p> <p><b>ÁREA:</b> Producción</p> <p><b>REPORTA A:</b> Supervisor de Acabados</p> <p><b>SUPERVISA A:</b> N/A</p> <p><b>OBJETIVO:</b> Pulir y abrillantar las piezas entregadas de cada proceso según las especificaciones técnicas establecidas para cada producto.</p>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Generar informes referentes a los procesos y resultados.</li> <li>2. Cumplir con las políticas, normas y reglamentos de la organización.</li> <li>3. Cumplir con los objetivos organizacionales.</li> <li>4. Mantener el orden y el aseo durante toda su jornada laboral, así también a su finalización.</li> <li>5. Actúa observando normas de calidad y seguridad e higiene en sus actividades.</li> </ol>	
<b>2. POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA</b>		<b>5. REQUISITOS MÍNIMOS DE FORMACIÓN</b>	
 <pre> graph TD     JP[JEFE DE PRODUCCIÓN 1] --&gt; SA[SUPERVISOR DE ACABADOS 1]     SA --&gt; P[PULIDOR 4]     SA --&gt; PI[PINTOR 2]     SA --&gt; OC[OPERARIO DE IMPRESIÓN Y COLOCACIÓN 4]     PI --&gt; APE[AYUDANTE DE PINTURA ELECTROSTÁTICA 3]         </pre>		<p><b>Formal:</b> Bachiller Técnico Industrial</p>	
		<b>6. REQUISITOS MÍNIMOS DE EXPERIENCIA</b>	
		<p><b>Experiencia:</b> 1-1 año y medio de experiencia como pulidor, preferentemente en empresas industriales.</p>	
		<b>7. REQUISITOS MÍNIMOS DE RESPONSABILIDAD</b>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de maquinaria</li> </ul>	
		<b>8. COMPETENCIAS</b>	<b>9. CONOCIMIENTOS</b>
		Orden y detalle	Técnicas de pulido
		Trabajo bajo presión	Funcionamiento y mantenimiento de maquinaria para pulir
		Comunicación efectiva	Seguridad Industrial
		Orientación a los resultados	Materiales de pulido
		Trabajo en equipo	
		Manejo de recursos materiales	
<b>3. ACTIVIDADES ESPECÍFICAS</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar el material del producto entregado y utilizar la técnica de pulido más idónea para el mismo.</li> <li>2. Cumplir con el estándar de producción por hora establecido para cada producto.</li> <li>3. Informar a su Jefe inmediato de cualquier anomalía que se presente en la realización del trabajo.</li> </ol>			

## Perfil 16. Pintor


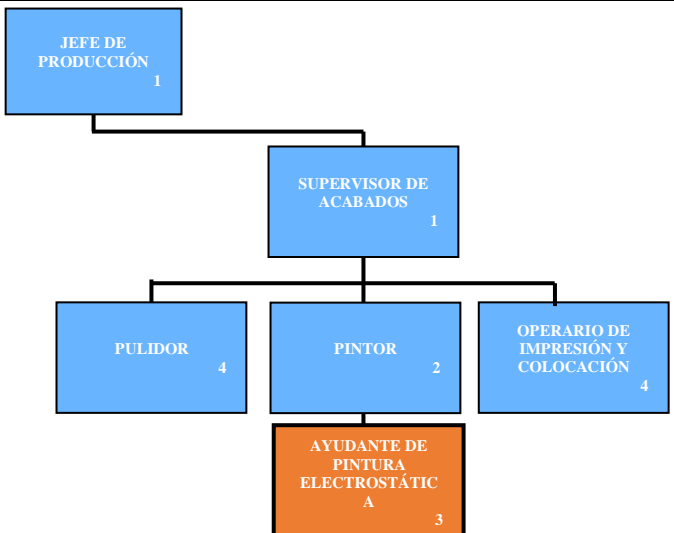
		<h3>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS ACRIMECSA</h3>	
<b>1. IDENTIFICACION</b> <b>NOMBRE DEL CARGO:</b> Pintor <b>ÁREA:</b> Producción <b>REPORTA A:</b> Supervisor de Acabados <b>SUPERVISA A:</b> Ayudante de Pintura Electroestática <b>OBJETIVO:</b> Pintar a través de pintura electrostática el producto ofertado.		<b>4. ACTIVIDADES GENÉRICAS</b> 1. Generar informes referentes a los procesos y resultados. 2. Cumplir con las políticas, normas y reglamentos de la organización. 3. Cumplir con los objetivos organizacionales. 4. Mantener el orden y el aseo durante toda su jornada laboral, así también a su finalización. 5. Actúa observando normas de calidad y seguridad e higiene en sus actividades y la de los demás.	
<b>2. POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA</b>		<b>5. REQUISITOS MÍNIMOS DE FORMACIÓN</b> <b>Formal:</b> Bachiller Técnico Industrial	
 <pre>           graph TD             A[JEFE DE PRODUCCIÓN 1] --&gt; B[SUPERVISOR DE ACABADOS 1]             B --&gt; C[PULIDOR 4]             B --&gt; D[PINTOR 2]             B --&gt; E[OPERARIO DE IMPRESIÓN Y COLOCACIÓN 4]             D --&gt; F[AYUDANTE DE PINTURA ELECTROSTÁTICA 3]           </pre>		<b>6. REQUISITOS MÍNIMOS DE EXPERIENCIA</b> <b>Experiencia:</b> 1-1 año y medio de experiencia en trabajos como pintor, preferentemente en empresas industriales.	
<b>3. ACTIVIDADES ESPECÍFICAS</b> 1. Designar funciones para su personal a cargo. 2. Identificar el material a pintar utilizando las herramientas idóneas para el mismo. 3. Implementar los procesos de fosfatizado para la pintura. 4. Utilizar el horno o cabina para pintar. 5. Cumplir con el estándar de producción por hora establecido para cada producto. 6. Informar al supervisor de cualquier anomalía que se presente en sus actividades.		<b>7. REQUISITOS MÍNIMOS DE RESPONSABILIDAD</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Manejo de maquinaria</li> <li>Manejo de productos químicos</li> <li>Personas</li> </ul>	
		<b>8. COMPETENCIAS</b> Orden y detalle Trabajo bajo presión Comunicación efectiva Orientación a los resultados Trabajo en equipo Manejo de recursos materiales	<b>9. CONOCIMIENTOS</b> Tipos de pintura Manejo técnico de catálogos Funcionamiento y mantenimiento de maquinaria para pintura Seguridad Industrial

## Perfil 17. Operario de Impresión y Colocación

 <b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS ACRIMECSA</b>	
<b>1. IDENTIFICACION</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> Operario de Impresión y Colocación <b>ÁREA:</b> Producción <b>REPORTA A:</b> Supervisor de Acabados <b>SUPERVISA A:</b> N/A <b>OBJETIVO:</b> Imprimir y colocar publicidad de acuerdo a la necesidad del cliente.	
<b>2. POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA</b>	
 <pre> graph TD     JP[JEFE DE PRODUCCIÓN 1] --- SA[SUPERVISOR DE ACABADOS 1]     SA --- P[PULIDOR 4]     SA --- PI[PINTOR 2]     SA --- OI[OPERARIO DE IMPRESIÓN Y COLOCACIÓN 4]     PI --- APE[AYUDANTE DE PINTURA ELECTROSTÁTICA 3]         </pre>	
<b>3. ACTIVIDADES ESPECÍFICAS</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>Identificar el producto a entregar e imprimir y colocar la publicidad de acuerdo a la orden de compra inicial.</li> <li>Cumplir con el estándar de producción por hora establecido para cada producto.</li> <li>Coordinar con el Diseñador Gráfico referente al tamaño, forma y colores que conforman los diseños.</li> <li>Informar al Supervisor de cualquier anomalía que se presente en sus actividades.</li> </ol>	
<b>4. ACTIVIDADES GENÉRICAS</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>Generar informes referentes a los procesos y resultados.</li> <li>Cumplir con las políticas, normas y reglamentos de la organización.</li> <li>Cumplir con los objetivos organizacionales.</li> <li>Mantener el orden y el aseo durante toda su jornada laboral, así también a su finalización.</li> <li>Actúa observando normas de calidad y seguridad e higiene en sus actividades.</li> </ol>	
<b>5. REQUISITOS MÍNIMOS DE FORMACIÓN</b>	
<b>Formal:</b> Bachiller Técnico Industrial	
<b>6. REQUISITOS MÍNIMOS DE EXPERIENCIA</b>	
<b>Experiencia:</b> 1-1 año y medio de experiencia como operario de planta en empresas industriales o como diseñador gráfico.	
<b>7. REQUISITOS MÍNIMOS DE RESPONSABILIDAD</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Manejo de maquinaria</li> </ul>	
<b>8. COMPETENCIAS</b>	<b>9. CONOCIMIENTOS</b>
Orden y detalle	Funcionamiento y mantenimiento de maquinaria para imprimir, cortar y pegar
Trabajo bajo presión	Nociones elementales de Diseño Gráfico
Comunicación efectiva	Materiales de impresión
Orientación a los resultados	Seguridad Industrial
Trabajo en equipo	
Manejo de recursos materiales	



## Perfil 18. Ayudante de Pintura Electroestática

		<b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS ACRIMECSA</b>	
<b>1. IDENTIFICACION</b>		<b>4. ACTIVIDADES GENÉRICAS</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> Ayudante de Pintura Electroestática <b>ÁREA:</b> Producción <b>REPORTA A:</b> Pintor <b>SUPERVISA A:</b> N/A <b>OBJETIVO:</b> Dar apoyo en las actividades de pintura electroestática.		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Generar informes referentes a los procesos y resultados.</li> <li>2. Cumplir con las políticas, normas y reglamentos de la organización.</li> <li>3. Cumplir con los objetivos organizacionales.</li> <li>4. Mantener el orden y el aseo durante toda su jornada laboral, así también a su finalización.</li> <li>5. Actúa observando normas de calidad y seguridad e higiene en sus actividades.</li> </ol>	
<b>2. POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA</b>		<b>5. REQUISITOS MÍNIMOS DE FORMACIÓN</b>	
		<b>Formal:</b> Bachiller Técnico Industrial	
		<b>6. REQUISITOS MÍNIMOS DE EXPERIENCIA</b>	
		<b>Experiencia:</b> 0-6 meses de experiencia en el cargo	
		<b>7. REQUISITOS MÍNIMOS DE RESPONSABILIDAD</b>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de productos químicos</li> <li>• Manejo de maquinaria</li> </ul>	
		<b>8. COMPETENCIAS</b>	<b>9. CONOCIMIENTOS</b>
		Orden y detalle	Nociones elementales en el uso de maquinaria para pintar
		Comunicación efectiva	Seguridad Industrial
		Trabajo en equipo	
		Compromiso	
<b>3. ACTIVIDADES ESPECÍFICAS</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Dar apoyo en el proceso de identificar el material a pintar.</li> <li>3. Dar apoyo en el proceso de fosfatizado.</li> <li>4. Dar apoyo en el cumplimiento en cuanto a cantidades y tiempos establecidos para cada producto.</li> <li>5. Informar a su Jefe inmediato de cualquier irregularidad al momento de aplicar la pintura.</li> </ol>			

## DICCIONARIO DE COMPETENCIAS TÉCNICAS PARA EL PERSONAL DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE ACRIMECSA

ÍTEM	COMPETENCIAS	DEFINICIÓN	NIVELES DE COMPETENCIA	COMPORTAMIENTOS VISIBLES
1	Comunicación oral	Es la capacidad de poder expresarse correctamente en cuanto a sus conocimientos e ideas.	A	Se comunica con el cliente interno y externo de la manera más adecuada y clara, mediante los medios pertinentes.
			B	Intercambia información de la mejor manera con su equipo de trabajo, dando a conocer sus ideas y opiniones.
			C	Es un interlocutor medianamente confiable en situaciones formales e informales.
			D	Mínima comunicación oral.
2	Capacidad de planificación	Planifica los diferentes procesos orientados a la eficacia y eficiencia.	A	Planifica y organiza el avance de las actividades enfocándose en los recursos disponibles, realizando un proceso prolijo y ordenado, para asegurar la calidad de los procesos.
			B	Tiene la capacidad de planificar y organizar diversos proyectos utilizando mecanismos de control.
			C	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas.
			D	Planifica de manera simple.
3	Cumplimiento de normas	Capacidad de entender y aplicar las diferentes normas de la organización.	A	Actúa, transmite y hace cumplir las normas organizacionales, revisando periódicamente las mismas en caso de que existan actualizaciones.
			B	Acepta las normas y está pendiente que todo el personal las cumpla.
			C	Cumple con las normas organizacionales vigentes.
			D	Cumple en un porcentaje mínimo las normas impartidas.
4	Dirección de equipos de trabajo	Desarrolla y conduce un equipo de trabajo alentándolos a trabajar con autonomía y responsabilidad.	A	Logra un alto rendimiento en las actividades de su equipo, teniendo como resultado, desarrollar actividades con autonomía, alcanzando objetivos desafiantes.
			B	Direcciona a su equipo de trabajo a alcanzar los objetivos organizacionales.
			C	Organiza y direcciona medianamente.
			D	Direcciona de manera simple.
			A	Programa eficazmente su tiempo y la del personal, priorizando actividades que se requieran con más urgencia de acuerdo al cronograma establecido.

5	Gestión óptima del tiempo	Realiza un control certero del tiempo referente a la producción actual, generando un alto rendimiento laboral.	B	Realiza controles de acuerdo a los avances realizados, con el fin de optimizar el tiempo.
			C	Mediana gestión del tiempo para cumplir con lo establecido en el cronograma de producción.
			D	Mínima gestión del tiempo.
6	Manejo de recursos materiales	Son medios físicos que se necesitan para la realización de las actividades.	A	Dan mantenimiento, utilizan y evalúan las diferentes maquinarias y herramientas para la ejecución de las labores diarias.
			B	Utilizan los recursos materiales concientizando a los demás sobre la importancia del buen manejo y cuidado de los mismos.
			C	Tienen una mediana responsabilidad en el uso de las diferentes maquinarias y herramientas.
			D	Mínimo manejo de recursos materiales.
7	Mejoramiento continuo de los procesos	Capacidad que tienen las personas de realizar un mejoramiento continuo enfocado a los procesos, ejecutando el trabajo acorde a las necesidades del cliente.	A	Aplica mejoras en los procesos de las diferentes áreas de la organización, entregando al cliente un valor agregado, realizando el debido control y evaluación de los cambios efectuados.
			B	Mantiene indicadores de calidad para los diferentes procesos existentes en la organización.
			C	Realiza controles y evaluaciones medianas para el mejoramiento continuo de los procesos.
			D	Mínimo mejoramiento de los procesos.

**Elaborado por:** Milena Segarra

## DICCIONARIO DE COMPETENCIAS CONDUCTUALES PARA EL PERSONAL DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE ACRIMECSA

ÍTEM	COMPETENCIAS	DEFINICIÓN	NIVELES DE COMPETENCIA	COMPORTAMIENTOS VISIBLES
1	Liderazgo	Orienta la acción de otros direccionándolos hacia el objetivo.	A	Ejerce una fuerte influencia hacia su equipo de trabajo, motivándolos e influenciándolos a perseguir metas de alto rendimiento.
			B	Orienta y apoya a su equipo de trabajo en momentos críticos, realizando el debido control y seguimiento.
			C	Guía a su equipo de trabajo para la consecución de los objetivos.
			D	Ocasionalmente orienta a su grupo de trabajo.
2	Orientación a los resultados	Se plantea objetivos y metas para conseguir el mayor rendimiento organizacional.	A	Sus actividades se enfocan en la mejora continua, realizando análisis de costo/beneficio, logrando así obtener resultados positivos.
			B	Genera cambios en sus métodos de trabajo para optimizar los diferentes procesos organizacionales.
			C	Sus trabajos se encaminan para alcanzar los estándares establecidos.
			D	Mínimos resultados alcanzados.
3	Orden y detalle	Es la capacidad de ejecutar los procesos de manera ordena enfocándose en detalles significativos para sus posteriores entregas al cliente.	A	Ejecuta sus actividades de manera ordenada, enfocándose en identificar los aspectos críticos de los diferentes procesos que requieren mayor control y en caso de existir mejoras se encarga de ejecutarla.
			B	Corrige los mínimos errores realizando trabajos con alto desempeño y de manera ordenada.
			C	Mantiene un mediano orden y detalle en sus actividades.
			D	Mínima capacidad de mantener y ejecutar el orden y detalle en sus labores.
4	Trabajo bajo presión	Es la capacidad de obtener un excelente desempeño en situaciones de alta tensión o conflicto.	A	Ejerce sus actividades de una manera eficiente y eficaz en múltiples situaciones de presión, ejerciendo planes de acción a los mismos, obteniendo los mejores resultados.
			B	Frente a situaciones de presión prioriza actividades y demuestra flexibilidad de criterio para resolver las mismas.
			C	Realiza sus funciones medianamente frente a situaciones de alta demanda o trabajos que se necesiten esfuerzos adicionales.
			D	Mínima tolerancia a las actividades que demandan mucha presión.

5	Solución de problemas	Encuentra soluciones efectivas en un intervalo de tiempo razonable.	A	Identifica y soluciona problemas con la mayor brevedad posible e identifica las causas para no cometer el mismo error dos veces.
			B	Ante imprevistos y dificultades responde de manera asertiva y justificada.
			C	Desarrolla soluciones efectivas en aquellos aspectos que le afectan directamente, mas no a los de su equipo de trabajo.
			D	Mínimos aportes en la resolución de problemas
6	Comunicación efectiva	Se comunica de manera clara utilizando un lenguaje adecuado, confirmando la comprensión de sus mensajes.	A	Tiene la capacidad de persuadir e influir en la toma de decisiones mediante una comunicación clara y concisa.
			B	Mantiene contacto con las diferentes áreas de la organización, comunicándose de manera precisa y efectiva.
			C	Mantiene una mediana comunicación entre las diferentes áreas.
			D	Mínima comunicación entre sus compañeros.
7	Trabajo en equipo	Capacidad de trabajar con los demás de manera colaborativa y cooperativa.	A	Coopera y colabora de manera precisa con los demás compañeros de trabajo, mostrando interés por fortalecer el espíritu de equipo, implementando modalidades alternativas en sus actividades para un mejor resultado.
			B	Realiza su trabajo poniendo énfasis por desarrollar un ambiente amistoso y agradable.
			C	Mantiene una actitud abierta para aprender de los demás.
			D	Al trabajar en equipo participa pero no en la medida requerida.
8	Compromiso	Las personas se comprometen con los objetivos, valores y directrices que la organización ha establecido.	A	Se compromete significativamente con la organización mostrando dedicación, esfuerzo y buen comportamiento en sus actividades diarias, teniendo como resultado un alto rendimiento.
			B	Alinea sus propias conductas con las necesidades de la organización.
			C	Tiene un mediano compromiso hacia la organización.
			D	Mínimo compromiso laboral.

Elaborado por: Milena Segarra

## DICCIONARIO DE CONOCIMIENTOS PARA EL PERSONAL DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE ACRIMECSA

ÍTEM	CONOCIMIENTOS	DEFINICIÓN	NIVELES DE CONOCIMIENTO	CONOCIMIENTOS OBSERVABLES
1	Cálculo estructural	Conocimiento que ayuda al colaborador a establecer para el producto o artículo a desarrollar los recursos más adecuados y así poner en seguridad la inversión inicial.	A	Posee un conocimiento alto en el tema, realizando su trabajo de manera eficiente y eficaz.
			B	Posee un nivel de conocimiento aceptable, aplicándolo de una manera minuciosa.
			C	Medianos conocimientos en el tema, reforzando los mismos mediante la práctica.
			D	Mínimos conocimientos del tema.
2	Procesos del sector industrial	Es el conocimiento en todos los procesos que conforma un producto, desde la recepción de materia prima hasta el producto final.	A	Alto conocimiento en los diversos procesos productivos que posee un producto o artículo.
			B	Posee un nivel de conocimiento aceptable, aplicándolo de una manera minuciosa.
			C	Medianos conocimientos en el tema, reforzando los mismos mediante la práctica.
			D	Mínimos conocimientos del tema.
3	Seguridad industrial	Conocimiento acerca de la prevención y protección contra accidentes capaces de producir daño a personas, bienes o medio ambiente.	A	Elevado conocimiento en materia de minimizar los riesgos en la industria.
			B	Posee un nivel de conocimiento aceptable, aplicándolo de una manera minuciosa.
			C	Medianos conocimientos en el tema, reforzando los mismos mediante la práctica.
			D	Mínimos conocimientos del tema.
4	Diseño Industrial	Conocimientos en la innovación de productos de comercialización.	A	Posee un alto conocimiento acerca del diseño y fabricación de productos altamente atractivos para el cliente.
			B	Posee un nivel de conocimiento aceptable, aplicándolo de una manera minuciosa.
			C	Medianos conocimientos en el tema, reforzando los mismos mediante la práctica.
			D	Mínimos conocimientos del tema.
			A	Posee un alto conocimiento en materia de cómo dirigir y controlar a su personal, esto se refleja en el desempeño de sus subordinados.
			B	Posee un nivel de conocimiento aceptable, aplicándolo de una manera minuciosa.

5	Recursos Humanos	Conocimiento acerca de cómo dirigir y controlar el personal del cual está a cargo.	C	Medianos conocimientos en el tema, reforzando los mismos mediante la práctica.
			D	Mínimos conocimientos del tema.
6	Procesos de termo formado	Conocimiento de los diferentes procesos de termo formado que existen en el mercado.	A	Alto conocimiento en el tema de los procesos de termo formado que atraviesa un plástico.
			B	Posee un nivel de conocimiento aceptable, aplicándolo de una manera minuciosa.
			C	Medianos conocimientos en el tema, reforzando los mismos mediante la práctica.
			D	Mínimos conocimientos del tema.
7	Tipos de plásticos	Conocimientos en los diferentes tipos de plástico que existen en el mercado.	A	Persona con un alto conocimiento del tema.
			B	Posee un nivel de conocimiento aceptable, aplicándolo de una manera minuciosa.
			C	Medianos conocimientos en el tema, reforzando los mismos mediante la práctica.
			D	Mínimos conocimientos del tema.
8	Dibujo técnico	Conocimiento en realizar representaciones gráficas para diversos tipos de objetos.	A	Alto conocimiento en representar figuras técnicas para su posterior aplicación.
			B	Posee un nivel de conocimiento aceptable, aplicándolo de una manera minuciosa.
			C	Medianos conocimientos en el tema, reforzando los mismos mediante la práctica.
			D	Mínimos conocimientos del tema.
9	Matricería	Conocimiento en moldes de plástico y metálicos para la obtención de piezas en serie.	A	Persona con un alto conocimiento en matrices plásticas y metálicas.
			B	Posee un nivel de conocimiento aceptable, aplicándolo de una manera minuciosa.
			C	Medianos conocimientos en el tema, reforzando los mismos mediante la práctica.
			D	Mínimos conocimientos del tema.
10	Control de calidad	Conocimientos de los diferentes programas, mecanismos, herramientas o técnicas que se pueden implantar en la organización, para obtener un producto de calidad, realizando el control del mismo.	A	Tienen un elevado conocimiento en la materia, pudiendo realizar en la práctica una adecuada implantación de programas, realizando un control antes, durante y después de todos los procesos productivos que atraviesa el producto.
			B	Posee un nivel de conocimiento aceptable, aplicándolo de una manera minuciosa.
			C	Medianos conocimientos en el tema, reforzando los mismos mediante la práctica.
			D	Mínimos conocimientos del tema.

11	Control de producción	Conocimientos en el control de la producción de acuerdo a la capacidad productiva.	A	Altos conocimientos en la materia de control de producción, pudiendo realizar con este conocimiento un estudio para conocer los tiempos que se han dedicado para cada tarea, así también cuantas fueron las unidades que se produjeron.
			B	Posee un nivel de conocimiento aceptable, aplicándolo de una manera minuciosa.
			C	Medianos conocimientos en el tema, reforzando los mismos mediante la práctica.
			D	Mínimos conocimientos del tema.
12	Tipos de madera	Persona con conocimientos en los diferentes tipos de madera que existen en el mercado.	A	Persona con un alto conocimiento del tema, pudiendo en la práctica conocer qué tipo de madera se necesita para la elaboración de un artículo o producto.
			B	Posee un nivel de conocimiento aceptable, aplicándolo de una manera minuciosa.
			C	Medianos conocimientos en el tema, reforzando los mismos mediante la práctica.
			D	Mínimos conocimientos del tema.
13	Maquinaria para termo formado	Conocimiento en el funcionamiento y mantenimiento de la maquinaria para el proceso de termo formado	A	Persona con altos conocimientos del tema, pudiendo en la práctica dar un buen uso y mantenimiento de la maquinaria antes mencionada.
			B	Posee un nivel de conocimiento aceptable, aplicándolo de una manera minuciosa.
			C	Medianos conocimientos en el tema, reforzando los mismos mediante la práctica.
			D	Mínimos conocimientos del tema.
14	Materiales metálicos	Persona con conocimientos de los diferentes materiales metálicos que existen en el mercado.	A	Persona con un alto conocimiento del tema, pudiendo aplicar en la práctica el material metálico más adecuado para el artículo o producto ofertado.
			B	Posee un nivel de conocimiento aceptable, aplicándolo de una manera minuciosa.
			C	Medianos conocimientos en el tema, reforzando los mismos mediante la práctica.
			D	Mínimos conocimientos del tema.
15	Maquinaria para metalmecánica	Conocimiento en el funcionamiento y mantenimiento de la maquinaria para los procesos de metalmecánica.	A	Persona con altos conocimientos del tema, pudiendo en la práctica dar un buen uso y mantenimiento de la maquinaria antes mencionada.
			B	Posee un nivel de conocimiento aceptable, aplicándolo de una manera minuciosa.
			C	Medianos conocimientos en el tema, reforzando los mismos mediante la práctica.
			D	Mínimos conocimientos del tema.
			A	Persona con altos conocimientos del tema, pudiendo en la práctica dar un buen uso y mantenimiento de la maquinaria antes mencionada.



16	Maquinaria para madera	Conocimiento en el funcionamiento y mantenimiento de la maquinaria para los procesos de madera.	B	Posee un nivel de conocimiento aceptable, aplicándolo de una manera minuciosa.
			C	Medianos conocimientos en el tema, reforzando los mismos mediante la práctica.
			D	Mínimos conocimientos del tema.
17	Interpretación de planos	Persona con conocimientos en el análisis de información técnica en los planos de fabricación, pudiendo determinar el procedimiento más adecuado.	A	Colaborador con un alto conocimiento en la interpretación de planos, pudiendo en la práctica identificar el tamaño y tipo de soldadura que necesita la estructura.
			B	Posee un nivel de conocimiento aceptable, aplicándolo de una manera minuciosa.
			C	Medianos conocimientos en el tema, reforzando los mismos mediante la práctica.
			D	Mínimos conocimientos del tema.
18	Soldas	Conocimientos de los diferentes tipos de soldas que se requiere para la unión de estructuras.	A	Persona con altos conocimientos en soldas, pudiendo en la práctica ser capaz de utilizar el método más adecuado.
			B	Posee un nivel de conocimiento aceptable, aplicándolo de una manera minuciosa.
			C	Medianos conocimientos en el tema, reforzando los mismos mediante la práctica.
			D	Mínimos conocimientos del tema.
19	Maquinaria para soldar	Conocimientos en el funcionamiento y mantenimiento de la maquinaria para soldar.	A	Persona con altos conocimientos del tema, pudiendo en la práctica dar un buen uso y mantenimiento de la maquinaria antes mencionada.
			B	Posee un nivel de conocimiento aceptable, aplicándolo de una manera minuciosa.
			C	Medianos conocimientos en el tema, reforzando los mismos mediante la práctica.
			D	Mínimos conocimientos del tema.
20	Técnicas de pulido	Persona con conocimientos en el acabado y pulido de diferentes estructuras.	A	Altos conocimientos en las técnicas de pulido que necesitan un producto o artículo.
			B	Posee un nivel de conocimiento aceptable, aplicándolo de una manera minuciosa.
			C	Medianos conocimientos en el tema, reforzando los mismos mediante la práctica.
			D	Mínimos conocimientos del tema.
21	Maquinaria para pulir	Conocimientos en el funcionamiento y mantenimiento de maquinaria para pulir.	A	Persona con altos conocimientos del tema, pudiendo en la práctica dar un buen uso y mantenimiento de la maquinaria antes mencionada.
			B	Posee un nivel de conocimiento aceptable, aplicándolo de una manera minuciosa.
			C	Medianos conocimientos en el tema, reforzando los mismos mediante la práctica.
			D	Mínimos conocimientos del tema.

22	Tipos de pintura	Persona con conocimientos de los diferentes tipos de pintura que existen en el mercado.	A	Persona con un alto conocimiento del tema, pudiendo en la práctica aplicar la pintura más adecuada para el artículo o producto ofertado
			B	Posee un nivel de conocimiento aceptable, aplicándolo de una manera minuciosa.
			C	Medianos conocimientos en el tema, reforzando los mismos mediante la práctica.
			D	Mínimos conocimientos del tema.
23	Manejo técnico de catálogos	Conocimientos en la correcta combinación de colores para su posterior aplicación.	A	Altos conocimientos en el manejo técnico de catálogos para pintura.
			B	Posee un nivel de conocimiento aceptable, aplicándolo de una manera minuciosa.
			C	Medianos conocimientos en el tema, reforzando los mismos mediante la práctica.
			D	Mínimos conocimientos del tema.
24	Maquinaria para pintura	Conocimientos en el funcionamiento y mantenimiento de maquinaria para pintura.	A	Persona con altos conocimientos del tema, pudiendo en la práctica dar un buen uso y mantenimiento de la maquinaria antes mencionada.
			B	Posee un nivel de conocimiento aceptable, aplicándolo de una manera minuciosa.
			C	Medianos conocimientos en el tema, reforzando los mismos mediante la práctica.
			D	Mínimos conocimientos del tema.
25	Maquinaria para impresión y colocación	Conocimiento tanto en el funcionamiento como el mantenimiento de maquinaria para la impresión y colocación de publicidad comercial.	A	Persona con altos conocimientos del tema, pudiendo en la práctica dar un buen uso y mantenimiento de la maquinaria antes mencionada.
			B	Posee un nivel de conocimiento aceptable, aplicándolo de una manera minuciosa.
			C	Medianos conocimientos en el tema, reforzando los mismos mediante la práctica.
			D	Mínimos conocimientos del tema.
26	Diseño gráfico básico	Conocimientos básicos sobre el manejo de softwares de diseño.	A	Alto conocimiento en la utilización de los diferentes softwares de diseño, pudiendo en la práctica realizar los ajustes necesarios.
			B	Posee un nivel de conocimiento aceptable, aplicándolo de una manera minuciosa.
			C	Medianos conocimientos en el tema, reforzando los mismos mediante la práctica.
			D	Mínimos conocimientos del tema.
27	Materiales de impresión	Conocimientos de los diferentes materiales de impresión que existen en el mercado.	A	Persona con un alto conocimiento del tema, pudiendo aplicar en la práctica el material más adecuado de impresión para el artículo o producto ofertado.
			B	Posee un nivel de conocimiento aceptable, aplicándolo de una manera minuciosa.

			C	Medianos conocimientos en el tema, reforzando los mismos mediante la práctica.
			D	Mínimos conocimientos del tema.
28	Maquinaria para molido	Conocimiento en el funcionamiento y mantenimiento de maquinaria para moler.	A	Persona con altos conocimientos del tema, pudiendo en la práctica dar un buen uso y mantenimiento del mismo.
			B	Posee un nivel de conocimiento aceptable, aplicándolo de una manera minuciosa.
			C	Medianos conocimientos en el tema, reforzando los mismos mediante la práctica.
			D	Mínimos conocimientos del tema.
29	Limpieza de estructuras metálicas, madera y plástico	Conocimientos de los diferentes métodos para realizar las actividades de limpieza de diferentes estructuras.	A	Persona con un alto conocimiento del tema.
			B	Posee un nivel de conocimiento aceptable, aplicándolo de una manera minuciosa.
			C	Medianos conocimientos en el tema, reforzando los mismos mediante la práctica.
			D	Mínimos conocimientos del tema.
30	Materiales de pulido	Conocimientos de los diferentes materiales de pulido que existen en el mercado.	A	Persona con un alto conocimiento del tema, pudiendo aplicar en la práctica el material de pulido más adecuado para cada estructura.
			B	Posee un nivel de conocimiento aceptable, aplicándolo de una manera minuciosa.
			C	Medianos conocimientos en el tema, reforzando los mismos mediante la práctica.
			D	Mínimos conocimientos del tema.

**Elaborado por:** Milena Segarra