

UNIVERSIDAD METROPOLITANA DEL ECUADOR



CARRERA: GESTIÓN EMPRESARIAL

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**TEMA: “DISEÑO DE UN PLAN DE CARRERA PARA EL ÁREA DE PRODUCCIÓN
DE UNA EMPRESA DE CONFITERÍA DEL DISTRITO METROPOLITANO DE
QUITO.”**

AUTOR: BYRON MIGUEL QUEZADA CÁCERES

TUTOR: ING. CARLOS HERNÁN VALENCIA FLORES MSC.

Quito, 2019

DECLARACIÓN JURAMENTADA



Factura: 001-002-000050381



20191705002P01066

NOTARIO(A) MARIA ELENA SANCHEZ LIMA
NOTARÍA SEGUNDA DEL CANTÓN RUMIÑAHUI-SANGOLQUI



EXTRACTO

Escritura N°:	20191705002P01066						
ACTO O CONTRATO:							
DECLARACIÓN JURAMENTADA PERSONA NATURAL							
FECHA DE OTORGAMIENTO:	1 DE MAYO DEL 2019, (11:39)						
OTORGANTES							
				OTORGADO POR			
Persona	Nombres/Razón social	Tipo interviniente	Documento de Identidad	No. Identificación	Nacionalidad	Calidad	Persona que le representa
Natural	QUEZADA CACERES BYRON MIGUEL	POR SUS PROPIOS DERECHOS	CÉDULA	1721867404	ECUATORIANA	COMPARECIENTE	
A FAVOR DE							
Persona	Nombres/Razón social	Tipo interviniente	Documento de Identidad	No. Identificación	Nacionalidad	Calidad	Persona que representa
UBICACIÓN							
Provincia		Cantón			Parroquia		
PICHINCHA		RUMIÑAHUI-SANGOLQUI			SANGOLQUI		
DESCRIPCIÓN DOCUMENTO:							
OBJETO/OBSERVACIONES:							
CUANTÍA DEL ACTO O CONTRATO:	INDETERMINADA						

NOTARIO(A) MARIA ELENA SANCHEZ LIMA
NOTARÍA SEGUNDA DEL CANTÓN RUMIÑAHUI-SANGOLQUI



MARÍA ELENA SÁNCHEZ L.

NOTARIA SEGUNDA DEL CANTÓN RUMIÑAHUI

RÍA.

N° ESCRITURA Código numérico secuencial	20191705002P01066
--	--------------------------

DECLARACIÓN JURAMENTADA

QUE OTORGA: QUEZADA CÁCERES BYRON MIGUEL.

CUANTÍA: INDETERMINADA

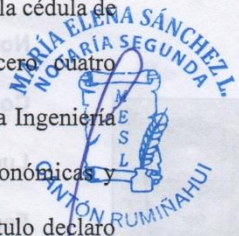
DI: 2 COPIAS

SC

En la ciudad de Sangolquí, Cantón Rumiñahui, Provincia de Pichincha, hoy miércoles primero (01) de mayo del año dos mil diecinueve, ante mí, MARÍA ELENA SÁNCHEZ LIMA, NOTARIA PÚBLICA SEGUNDA DEL CANTÓN RUMIÑAHUI, comparece el señor **QUEZADA CÁCERES BYRON MIGUEL**, por sus propios y personales derechos; bien instruido por mí la Notaria sobre el objeto y resultados de esta escritura pública a la que procede de una manera libre y voluntaria.- El compareciente declara ser de nacionalidad ecuatoriana, de ocupación estudiante, de veintiocho años de edad, de estado civil soltero, domiciliado en este cantón Rumiñahui, sector el Colibrí, calle A y avenida General Pintag, conjunto el Colibrí II, manzana cinco, casa treinta y siete; a quien de conocer doy fe, en virtud de haberme exhibido sus documentos de identificación, y autorizándome expresamente a obtener del Sistema Nacional de Identificación Ciudadana, el certificado respectivo, e incorporarlo en esta escritura como habilitante. Advertido que fue por mí la Notaria de los efectos y resultados de esta escritura, así como examinado en forma aislada y separada, de que comparece

CERTIFICADO DIGITAL DE DATOS DE IDENTIDAD

al otorgamiento de la misma sin coacción, amenazas, temor reverencial, ni promesa o seducción declara bajo juramento, prevenido de las penas de Perjurio que: "YO, **QUEZADA CÁCERES BYRON MIGUEL**, portador de la cédula de ciudadanía número uno siete dos uno ocho seis siete cuatro cero cuatro (1721867404), soy egresado de la universidad metropolitana, Carrera Ingeniería en Gestión Empresarial perteneciente a la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Como requisito para la defensa y obtención de mi título declaro que el tema y el contenido de mi tesis es de mi propia autoría, no es plagiada, ni copiada de algún autor o tesis ya hecha. Mi tema y contenido de tesis a realizar es: "DISEÑO DE UN PLAN DE CARRERA PARA EL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE UNA EMPRESA DE CONFITERÍA DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO". Es todo lo que puedo declarar en honor a la verdad". - Hasta aquí la declaración que prestó el compareciente, el misma que yo, la Notaria le di lectura de principio a fin, en alta y clara voz de todo lo cual se afirma, ratifica; y, firma conmigo en unidad de acto quedando incorporada en el protocolo de esta Notaria de todo cuanto doy fe. -



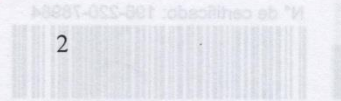

SR. QUEZADA CÁCERES BYRON MIGUEL.

c.c. 172186740-4

LA NOTARIA

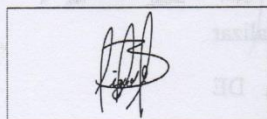
MARÍA ELENA SÁNCHEZ LIMA
NOTARIA SEGUNDA DEL CANTÓN RUMIÑAHUI

LA NOTA





CERTIFICADO DIGITAL DE DATOS DE IDENTIDAD



Número único de identificación: 1721867404

Nombres del ciudadano: QUEZADA CACERES BYRON MIGUEL

Condición del cedulado: CIUDADANO

Lugar de nacimiento: ECUADOR/PICHINCHA/QUITO/CHIMBACALLE

Fecha de nacimiento: 7 DE ABRIL DE 1991

Nacionalidad: ECUATORIANA

Sexo: HOMBRE

Instrucción: SUPERIOR

Profesión: ESTUDIANTE

Estado Civil: SOLTERO

Cónyuge: No Registra

Fecha de Matrimonio: No Registra

Nombres del padre: QUEZADA MORALES MIGUEL PATRICIO

Nacionalidad: ECUATORIANA

Nombres de la madre: CACERES JARAMILLO MONICA ELIZABETH

Nacionalidad: ECUATORIANA

Fecha de expedición: 29 DE ENERO DE 2019

Condición de donante: SI DONANTE

Información certificada a la fecha: 1 DE MAYO DE 2019

Emisor: GLADYS ALICIA GAVIÑO VEGA - PICHINCHA-RUMIÑAHUI-NT 2 - PICHINCHA - RUMIÑAHUI

N° de certificado: 196-220-78984



196-220-78984

Ldo. Vicente Taiano G.

Director General del Registro Civil, Identificación y Cedulación
Documento firmado electrónicamente





Se otorgó ante mí, en fe de ello confiero esta **SEGUNDA COPIA CERTIFICADA**, debidamente firmada y sellada, en el lugar y fecha de su otorgamiento, doy fe. -



LA NOTARIA

MARIA ELENA SANCHEZ LIMA
NOTARIA SEGUNDA DEL CANTÓN RUMIÑAHUI

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

UMET | UNIVERSIDAD
METROPOLITANA

Quito, 03 de abril del 2019


Lcdo.
Pablo Solorzano MBA
COORDINADOR GESTIÓN EMPRESARIAL
UMET LA CORUÑA

Presente

De mi consideración:

Reciba un atento saludo y éxitos en sus funciones, la presente tiene como finalidad entregar la Tesis de Grado Tutoriada y Revisada del Señor estudiante: **BYRON MIGUEL QUEZADA CÁCERES** con cedula de identidad No. **1721867404**, denominada "DISEÑO DE UN PLAN DE CARRERA PARA EL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE UNA EMPRESA CONFITERA DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO", habiendo concluido con los requisitos establecidos por la UMET, ya se encuentra para Lectoría, Pre defensa y Defensa, con la calificación de **80/100**.

Atentamente,


Ing. Carlos Valencia F Mcs.
DOCENTE UMET

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Declaración de autoría del trabajo:

Yo, Byron Miguel Quezada Cáceres, estudiante de la Universidad Metropolitana "UMET", declaro en forma libre y voluntaria que la presente investigación que versa sobre el "DISEÑO DE UN PLAN DE CARRERA PARA EL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE UNA EMPRESA DE CONFITERÍA DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO" así como las expresiones vertidas en la misma son de autoría del compareciente, quien ha realizado en base a recopilación bibliográfica, consultas en internet y consultas de campo.

En consecuencia, asumo la responsabilidad de la originalidad de la misma y el cuidado al remitirme a las fuentes bibliográficas respectivas para fundamentar el contenido expuesto.

Atentamente



Byron Miguel Quezada Cáceres


C.I. 1721867404

AUTOR

CESIÓN DE DERECHOS

El trabajo de investigación, con el tema: "DISEÑO DE UN PLAN DE CARRERA PARA EL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE UNA EMPRESA CONFITERA DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO", del autor Sr. Byron Miguel Quezada Cáceres, manifiesto en forma libre y voluntaria lo siguiente:

Cedo los derechos de la tesis a la Universidad Metropolitana, y que el contenido sirva de fuente de información y conocimiento para el bienestar universitario.



Byron Miguel Quezada Cáceres

C.I. 1721867404

AUTOR

DEDICATORIA

Quiero dedicar el presente proyecto a mis cuatro ángeles que se encuentran en el cielo Mamita Lupita (+), Papito Bolívar (+), Papito Miguel (+) y Ñaño Alfredo (+), quienes sé que, aunque no se encuentren presentes, estarían orgullosos por el logro que he alcanzado.

A mi sobrino Miguelito Quezada Díaz, quien ha sido uno de mis mayores soportes para poder concluir con este ciclo.

A mi madre Mónica Cáceres y mi padre Patricio Quezada, quienes a pesar de todo aún continúan apoyándome y alentándome a seguir creciendo tanto personal como profesionalmente.

A todos mis familiares y amigos quienes han tenido en todo momento palabras de aliento para poder cumplir con esta meta.

Miguel Quezada C.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer primeramente a Dios por permitirme culminar con esta etapa de mi vida, por iluminarme en todo momento y darme la sabiduría para poder sobrellevar cada obstáculo que se me presentó

Igualmente, a mis padres Mónica y Patricio, quienes me apoyaron en todo momento a pesar de tener situaciones difíciles.

A Carlos Valencia quien fue mi tutor para poder realizar el presente proyecto, por estar siempre dispuesto y presto a colaborar en todo el proceso.

De manera muy especial agradecer a: Sr. Fabián Pérez, quien me permitió recopilar los datos en su empresa para poder llevar a cabo la presente investigación, a Katty Moreno y Daniel Flores por siempre estar prestos a ayudarme en todo lo que necesité, por sus palabras de aliento y sobre todo por su apoyo incondicional para poder concluir con esta etapa.

Miguel Quezada C.

ÍNDICE GENERAL

DECLARACIÓN JURAMENTADA	I
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR	VI
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	VII
CESIÓN DE DERECHOS	VIII
DEDICATORIA	IX
AGRADECIMIENTO	X
ÍNDICE GENERAL	XI
ÍNDICE DE TABLAS	XIV
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	XV
RESUMEN	XVI
ABSTRACT	XVII
Introducción	1
Justificación.....	2
Situación problemática	2
Formulación del problema científico	3
Objetivo general	3
Objetivos específicos.....	3
Marco Teórico.....	3
Antecedentes de Investigación	3
Fundamentación contextual.....	6
Fundamentación Legal	8
Fundamentación Teórica	10
□ Administración de recursos humanos	10
□ Subsistemas de recursos humanos.....	11
□ Plan de carrera.....	13

<input type="checkbox"/> Matriz 9 cajas	16
MARCO METODOLÒGICO.....	20
Enfoque de investigación	20
Tipos o Niveles de investigación	21
Recolección de datos:.....	22
<input type="checkbox"/> Fuentes Primarias	22
<input type="checkbox"/> Fuentes Secundarias	22
Instrumento de Investigación utilizado	22
Validación del instrumento utilizado	22
CAPÍTULO I	23
1. Diagnóstico	23
1.1 Descripción del área de Producción	23
1.2 Organigrama Estructural	24
1.3 Descriptivos de funciones	27
Cocina	27
<input type="checkbox"/> Asistente de producción – Premezcla	27
<input type="checkbox"/> Asistente de producción – Cocinador	28
<input type="checkbox"/> Asistente de producción – Amasador / Temperador.....	29
<input type="checkbox"/> Asistente de producción – Troquelador	30
<input type="checkbox"/> Asistente de producción - Recibidor.....	31
Envoltura.....	32
<input type="checkbox"/> Asistente de producción – Envolvedor	32
Empaque	33
<input type="checkbox"/> Asistente de producción – Empacador manual.....	33
<input type="checkbox"/> Asistente de producción – Empacador.....	34
<input type="checkbox"/> Operador maestro.....	35
<input type="checkbox"/> Analista de planificación y programación de producción.....	36

□ Jefe de producción	37
1.4 Perfiles de cargos	38
□ Asistente de producción.....	38
□ Supervisor de producción	39
□ Jefe de Producción	40
CAPÍTULO II.....	44
2. resultados	44
2.1 Aplicación de la matriz	44
2.2 Resultados	46
2.2. Plan de carrera.....	49
2.2.1 Políticas para acceso al plan de carrera	51
2.3 Relación Costo - beneficio	53
CONCLUSIONES	58
RECOMENDACIONES.....	59
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y DOCUMENTALES	60
ANEXOS	62
Anexo 1: Resumen Tipo de Empleados (Elaboradas en Microsoft Excel)	62
Anexo 2: Matrices 9 cajas llenas (Elaboradas en Microsoft Excel).....	65

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Rotación del personal.....	41
Tabla 2 Escala actual de sueldos.....	42
Tabla 3 Desempeño últimos tres años	42
Tabla 4 Tipos de empleados	47
Tabla 5 Propuesta de escala de sueldos	51
Tabla 6 Base para cálculo de costos	53

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Justificación	2
Ilustración 2 Organigrama Estructural	24
Ilustración 3 Rotación de personal.....	41
Ilustración 4 Desempeño del personal	43
Ilustración 5 Escala Aprobada para evaluación de desempeño	43
Ilustración 6 Matriz 9 cajas.....	44
Ilustración 7 Matriz 9 cajas ejemplo.....	45
Ilustración 8 Resultados por tipo de empleado	47
Ilustración 9 Propuesta de organigrama Área de Producción	50
Ilustración 10 Comparación de costos	53
Ilustración 11 Comparación Mandos altos	55
Ilustración 12 Comparación Mandos medios	56
Ilustración 13 Comparación Nivel operativo	57

RESUMEN

El presente proyecto comprende el diseño de un plan de carrera para el área de producción de una empresa confitera en el Distrito Metropolitano de Quito, contribuyendo a planificar el desarrollo, formación y crecimiento de sus colaboradores, ayudando a mejorar los índices de rotación de personal y por ende el compromiso y productividad en el área de producción, como la retención de talentos, que alinean los objetivos personales con las metas y objetivos de la organización.

En primer lugar, se realiza un diagnóstico en la organización, en el cual se encuentran establecidos los descriptivos de cargos con las funciones que realizan, así como también el perfil que debe tener la persona ocupante, adicional se da a conocer el escalafón salarial actual de la organización y el problema que tiene la empresa en cuanto a la rotación del personal.

En base al diagnóstico se establece un segundo capítulo en el cual se encuentra detallado la herramienta a usarse para la elaboración del plan de carrera denominada: “Matriz de las 9 cajas”, la cual arroja el tipo de empleado que es cada colaborador del área de producción de la organización, adicional se encuentra establecida la escala de sueldos propuesta, así como el organigrama del área de producción propuesto por el autor del presente trabajo.

De la misma manera se realiza la relación costo - beneficio de implementar el plan de carrera en la organización, y por último se da a conocer las conclusiones y recomendaciones a implementarse.

Palabras Clave: Plan de carrera, desarrollo, producción, motivación.

ABSTRACT

This project presents the design of a career plan for the production area of a confectionery company in the Metropolitan District of Quito, the project generates the necessary motivation for the employees of the organization to develop both professionally and in a personal way. Therefore, this is reflected in the growth of the productivity indexes of the organization.

First, a diagnosis of the organization is made, in which are the descriptions of the positions of each person with the functions they perform, as well as the profile that the person occupying or who is going to occupy the position must have, additional is announced the current salary scale of the organization and the problem that the company has in terms of staff turnover.

Based on the diagnosis, a second chapter is established in which the tool to be used for preparing the career plan called "Matrix of the 9 boxes" is detailed, which shows the type of employee that is each employee of the area of production of the organization, additional is established the new salary ladder, as well as the organizational chart of the production area proposed by the author of this work.

Thus, the cost - benefit relation of implementing the career plan in the organization is carried out, and finally the conclusions and recommendations to be implemented are presented.

Keywords: Career plan, development, production, motivation.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas buscan una ventaja competitiva en el mercado que se desarrollan, ya sea mediante la implementación de nuevas tecnologías, el desarrollo de nuevos productos, la reducción de sus costes o a su vez el desarrollo y formación de su recurso humano, generando estrategias que dan como resultado el cumplimiento de las metas y objetivos empresariales y de esta manera obtengan una mayor ganancia.

Es por este motivo que uno de los principales elementos que las empresas toman en cuenta para generar la ventaja competitiva es la formación y desarrollo de su Talento Humano, como es conocido actualmente, ya que por medio de la motivación ayudan a que sus colaboradores trabajen de manera efectiva y que la empresa genere mayor ganancia.

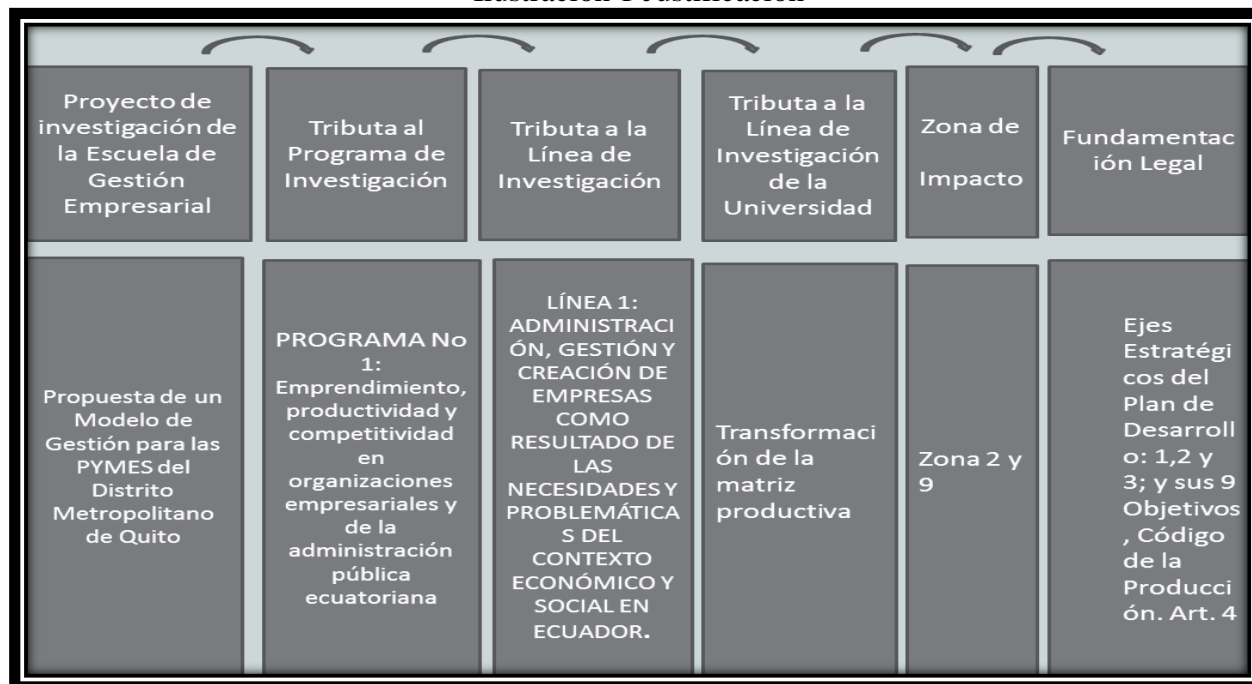
En todas las organizaciones es de gran relevancia generar esta motivación en sus colaboradores, ya que así se puede dar una mayor productividad en el área. Una de las maneras de instituir esta motivación en los colaboradores es diseñando y aplicando un plan de carrera en sus distintas áreas, ya que este genera que los colaboradores vean un horizonte de crecimiento tanto personal como profesional en la empresa.

Se puede decir que una de las áreas de mayor importancia en las organizaciones que se dedican a la elaboración de productos o bienes es el área de producción, ya que sus colaboradores son imprescindibles para que la empresa se encamine por un rumbo que le ayude a competir en el mercado que se desenvuelven.

Implementar un plan de carrera para el área de producción de una empresa de elaboración de productos, es un procedimiento que resulta beneficioso tanto para la empresa como para los colaboradores, haciendo que se sientan más comprometidos con la misma y que se canalicen con los objetivos empresariales y mejoren su desempeño dando como resultado una mayor productividad en el área.

Justificación

Ilustración 1 Justificación



Elaborado por: Byron Miguel Quezada Cáceres

Situación problemática

Las empresas confiteras dentro del Distrito Metropolitano de Quito han venido desarrollando productos dentro de la categoría de caramelos y chupetes que siguen endulzando el paladar de niños, jóvenes y adultos. Durante todos estos años hasta la actualidad las empresas confiteras siguen creciendo mediante una constante trayectoria de inversión e investigación, trabajo y calidad para ofrecer los mejores confites al mercado Ecuatoriano.

En la actualidad la empresa confitera objeto de estudio no cuenta con un plan de carrera para sus colaboradores, dando como resultado un rendimiento lineal, baja motivación y es por esto que los colaboradores de la empresa no buscan un desarrollo ni personal ni profesional ya que no tienen la motivación necesaria para esforzarse y mejorar su desempeño, lo cual les ayudaría a llegar a puestos más altos. De la misma manera se sienten inconformes con el sueldo que perciben, además se puede evidenciar un alto nivel de rotación del personal ya que en el año 2017 existía una rotación del 28.57% y en el 2018 este índice ascendió al 75.34% (Tabla 1 Rotación de Personal).

Formulación del problema científico

¿El Plan de Carrera genera la motivación necesaria y fomenta el desarrollo, tanto personal como profesional, de los trabajadores del área de producción de una empresa confitera del Distrito Metropolitano de Quito, reduciendo de esta manera el índice de rotación del personal?

Objetivo general

Diseñar un plan de carrera para el área de producción de una empresa confitera del Distrito Metropolitano de Quito, mediante la aplicación de la herramienta 9 Cajas, para generar motivación en los trabajadores y de esta manera fomentar su desarrollo personal y profesional, reduciendo la rotación del personal.

Objetivos específicos

- Analizar el contexto de la empresa mediante el análisis de los perfiles de cargos, descriptivos de funciones y la rotación del personal, proporcionado por la empresa, para realizar un diagnóstico actual del área objeto de estudio.
- Diseñar el plan de carrera, mediante la aplicación de la matriz 9 cajas en los empleados del área de producción, para reducir el índice de rotación del personal.

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de Investigación

En su trabajo de titulación (Mendoza Macías & Ortiz Cuenca, 2017) da a conocer que:

El presente proyecto de investigación denominado “Diseño de un plan de carrera para el personal operativo de la compañía Daxti S. A.”, se ha realizado con el fin de brindar un modelo de gestión por competencias para los colaboradores de la empresa que permita mejorar su ambiente y condiciones laborales. Esta gestión permite que se distribuya al talento de acuerdo con sus conocimientos, experiencias y habilidades, obteniendo una eficiencia que da como resultado el aumento de nivel de servicio que se brinda. (pág. 1)

Sus conclusiones fueron (Mendoza Macías & Ortiz Cuenca, 2017):

Los problemas que presenta la compañía analizada, es disminuir la rotación del personal, mejorar su rendimiento por parte de los integrantes del departamento de operativo, los cuales tienen cargos de auxiliares, sin oportunidad de crecimiento, ya que su organización no lo permite. Además se resalta la falta de un plan de carrera que permita un desarrollo económico en el corto plazo.

El tratamiento del recurso humano es un tema poco tratado por las organizaciones, ya que al inicio todo negocio busca generar ingresos a través de sus productos o servicios, sin embargo, no contempla procesos de aprendizaje, tiempos de capacitación, entre otros, ya que son actividades que no benefician de manera directa al rendimiento de la compañía, por lo tanto, quedan en segundo plano.

El clima laboral y la gestión por competencias se refiere al modo en como los administradores del negocio basan su forma de administrar para controlar el trabajo de su personal. Entre ellos se puede detallar un plan de carrera que sirve como plan motivacional para que el empleado se supere de manera académica.

Para el tratamiento de la información se aplicó una investigación descriptiva, tomando como referencia las opciones de los trabajadores de la compañía, esto con la finalidad de documentar la problemática a tratar, entre algunos puntos expuestos están: La rotación del personal, la falta de un plan de carrera, desarrollo profesional en la compañía y un sistema de remuneraciones acorde a las actividades que realizan diariamente en la compañía.

Como propuesta se estableció una nueva estructura por jerarquía, esto es nombrar un contador que supervise el trabajo, un analista que base sus actividades en el trabajo del empleado operativo denominado auxiliar contable. Además de establecer un proceso de selección basado en empleados internos de la compañía, a los cuales se les dé una oportunidad de trabajo con mejores responsabilidades. (pág. 91)

En el trabajo de titulación denominado “Diseño de un plan de carrera y sucesión por competencias, en el departamento de mantenimiento y operación de la subgerencia de producción para la unidad de negocio Termopichincha, de la Corporación Eléctrica del Ecuador, CELEC EP.” (Chalá Meza, 2016), en su objetivo general da a conocer que:

Objetivo General: “Diseñar un plan de carrera y sucesión por competencias, en el departamento de mantenimiento y operación de la subgerencia de producción para la unidad de negocio Termopichincha, de la Corporación Eléctrica del Ecuador, CELEC EP., a fin de determinar posibles rutas de desarrollo de los trabajadores de la organización, e identificar y desarrollar sus competencias y potencialidades, alineados con los objetivos estratégicos institucionales (puestos claves).” (pág. 24)

De igual manera (Chalá Meza, 2016) en sus conclusiones da a conocer que:

- La Unidad de Negocio Termopichincha, es una de las trece Unidades de Negocio que conforman la Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP, es una entidad del Estado, pero en la administración del personal es autónoma y no bajo los lineamientos del Ministerio de Trabajo, ya que obedece a la Ley Orgánica de Empresas Públicas,

que faculta al Directorio de la Institución, expedir normas internas de administración de talento humano, que regulará los mecanismos de ingreso, ascenso, promoción, régimen disciplinario, vacaciones y remuneraciones para el talento humano.

- Se integran conceptos de direccionamiento estratégico, planificación estratégica, mapa estratégico, balanced scorecard, y otros aspectos relacionados con el objetivo central del estudio, cuyo propósito busca visualizar de manera general las necesidades de la organización. Sobre la base de esta caracterización se plantean los temas de talento humano, que permiten obtener los insumos para desarrollar el plan de carrera y el plan de sucesiones.
- El aspecto central del estudio que se refiere al plan de carrera, considera aspectos relacionados con el análisis y determinación de rutas de carrera de manera horizontal y/o vertical, en base a los requerimientos de los cargos. Por su parte, la planeación de la sucesión, contribuye a la determinación de los cargos claves, producto de las necesidades organizacionales; y, también coadyuva a la identificación de servidores que presenten alto potencial y elevado desempeño. Estos insumos apalancan el diseño de planes de entrenamiento y desarrollo específicos, a través de comparación de los requisitos exigidos por los cargos determinados claves, con las competencias que presentan los servidores.
- Los resultados que se presentan no son definitivos, debido a la naturaleza de la Unidad de Negocio Termopichincha, de la corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP, (Empresa Pública Estratégica), que requiere seguir lineamientos, que estos pueden cambiar, de acuerdo a los intereses del sector y de la dinámica social y económica.
- La realidad de los cargos analizados, permitieron determinar que los servidores tienen el conocimiento y destrezas necesarios; por lo tanto, en un futuro podrían ascender a cargos gerenciales, no obstante su relación con la entidad sería de libre designación y remoción, con las consecuencias que estos significarían.
- Como resultado del trabajo efectuado, el servidor “Participante N°1”, quien fuese ascendido durante el tiempo en que se hizo la investigación al cargo de Gerente de Unidad, de una de las Unidades de Negocio de la Corporación Eléctrica del Ecuador. El servidor “Participante N°3”, fue promovido al cargo de Subgerente de Producción de una de las Unidades de Negocio de la Corporación Eléctrica del Ecuador. Los “Participantes N°6 y N°17” fueron ascendidos al nivel inmediato superior en la Unidad de Negocio Termopichincha. (págs. 151-153)

Para (Macías Intriago, 2014) en su trabajo de titulación denominado “El plan de carrera y su incidencia en el desempeño laboral del talento humano de la Empresa LAAR COURIER

EXPRESS-UPS.”, da a conocer en su objetivo general que: “**Objetivo General:** “Determinar la incidencia de un plan de carrera en el desempeño de los empleados de la empresa LAAR COURIER EXPRESS-UPS” (pág. 11)

De la misma manera (Macías Intriago, 2014) determina en sus conclusiones que:

Después de haber analizado cuidadosamente el tema y problema en discusión se ha llegado a las siguientes conclusiones:

1. En la empresa LAAR COURIER EXPRESS-UPS se detectó que el nivel de desempeño laboral del personal que en ella trabaja es muy baja esto se debe a la inexistencia de un plan de carrera, al no sentirse involucrados en un proceso de desarrollo de oportunidades.
2. La empresa LAAR COURIER EXPRESS no cuenta con un método de evaluación de desempeño bien estructurado lo que ha desencadenado en errores y la falta de retroalimentación han sido perjudiciales para sus clientes externos.
3. La inexistencia de un Plan de Carrera nos ha hecho ver que por esta razón existe bajo desempeño laboral en sus colaboradores. (pág. 80)

Fundamentación contextual

(Castro, 2016) en su artículo publicado en el diario Expreso denominado “Confite nacional para endulzar el comercio” da a conocer que:

Confite nacional para endulzar el comercio

Las importaciones bajaron un 50 %. Productos nacionales con mayor presencia. Esperan aumentar las ventas locales.

La industria nacional de caramelos, bombones, confites y pastillas ha aprovechado la baja en importación para colocar en el mercado más productos que tienen mejoras en su presentación y calidad. Y así, cubrir la demanda de grandes y pequeños que apetecen de estos dulces en diciembre (el mejor mes del año).

Los comerciantes mayoristas no se quedaron atrás y tomaron la oferta nacional, para vender más, y también recuperarse del mal sabor que les ha provocado la recesión económica.

Así lo confirma Kléber Moreno, gerente general de Comercial Chile, ubicado en las calles Eloy Alfaro y Cuenca. “Tuve un 40 % menos en ventas en el 2015 y este año, a pesar de que el primer semestre también fue bajo, ya en estos meses se comienza a sentir el aumento de clientes en todos nuestros locales. Esperamos que la situación mejore. Tal vez no ganaremos, pero sí lograremos estabilizarnos”.

Moreno agrega que este año marcas nacionales como: Universal Sweet Industries y Confiteca han tenido mayor presencia, debido a la reducción del 50 % en las importaciones. “Las marcas ecuatorianas se han preocupado por mejorar su imagen y la calidad, por lo cual las hace competitivas en la venta. Mientras que el producto importado sí ha mermado”.

Según estadísticas del Banco Central del Ecuador, en 2015 el país importó alrededor de 16,4 millones de dólares Fob (puesto sobre muelle) en este rubro, frente a 24,5 de 2014. Este año de enero a septiembre se importó \$ 8,02 millones.

María José Flores, gerente general de la empresa de confites CandyPlanet, manifiesta a EXPRESO que la reducción de las importaciones, provocadas por las salvaguardias, afectaron considerablemente las ventas del sector.

“Nuestros ingresos se redujeron en un 30 %. En este año se espera superar ligeramente las ventas del año pasado que fue muy difícil”.

No obstante, las empresas nacionales han aprovechado esta época para vender y ganar reconocimiento.

De la misma manera (Lagla, 2017) en su artículo denominado “Los confites ganan con cada navidad” publicado en la revista Líderes, afirma que:

La industria de la confitería llega a su producción más alta en el último trimestre de cada año. Las principales cadenas comerciales del país duplican sus pedidos de caramelos y chocolates para esta fecha, lo que estimula una mayor producción. Así lo aseguran representantes de empresas de este sector.

En el 2016, en el país se registraban 53 empresas dedicadas a la elaboración de cacao, chocolate y confites, según la Superintendencia de Compañías. La mayoría estaba en Pichincha y en Guayas. Entre todas alcanzaron ventas domésticas por USD 122 millones en el 2015 y por 116 millones en el 2016, según datos del Banco Central del Ecuador (BCE).

Confiteca es uno de los actores de esta industria. Esta firma comienza a recibir pedidos de fundas de caramelos desde marzo, por parte de cadenas de supermercados. Esta confitería elabora su plan navideño desde julio.

Para Confiteca, la goma de mascar representa el 60% de las ventas anuales; la empresa produce seis millones de unidades al mes, entre sus distintas variedades. Las marcas con más ventas son: Tumix, Jazz, Plop y Kataboom.

La producción de Navidad, en esta empresa, empieza en marzo y a partir de agosto arranca la venta y la distribución. Así, los productos más vendidos pasan a ser los caramelos duros y suaves.

En la planta, la maquinaria se entrelaza con el dulce aroma del caramelo recién salido de los hornos. En el último trimestre del año la empresa produce tres millones de kilos de caramelo duro y suave.

El empleo también se impulsa en esta temporada. Javier Bunce trabaja en Confiteca hace 30 años y actualmente es jefe de planta. Él explica que en este año contó con 442 trabajadores en la planta del sur de Quito. Para la época navideña se necesitó contratar personal, y la cifra de empleados subió a 512.

Otro de los actores es Ecuagolosinas, que opera también en Quito. Mario Sarmiento maneja el área comercial de esta firma y comenta que entre octubre y diciembre se duplica la producción. Esta pasa de 50 a 100 toneladas, que se distribuyen a escala nacional.

Dulsec empieza a recibir pedidos con motivos navideños desde septiembre. En ese mes comienza la producción de esta línea estacionaria. En este proceso, la empresa tiene una línea específica para la Navidad: Din Din Donj. Esta línea comprende bastones de caramelo de 22 y 15 centímetros, caramelos en forma de esfera, discos y troceado.

Esta industria no solo abastece al mercado nacional, sino que también exporta. Según el BCE, en el 2016 los confites y chocolates se exportan a países de la región como Brasil, Argentina, México, Colombia, EE.UU. Los envíos a esos y otros países fueron por USD 60,3 millones y hasta julio de este año la cifra se ubicaba en USD 27 millones.

Para el próximo año, las empresas del negocio de los confites mantienen planes de expansión. Lanzar nuevos productos al mercado, diversificación, ampliar mercados, internacionalizar sus marcas y mantener la producción artesanal son algunos de los objetivos trazados para el 2018.

Fundamentación Legal

Según (Ecuador, Asamblea Nacional, 2010) en el “Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones” da a conocer que:

Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones

Of. No. SAN-010-2038

Quito, 22 DIC 2010

Señor Ingeniero

Hugo del Pozo

DIRECTOR DEL REGISTRO OFICIAL

Art. 4.- Fines.- La presente legislación tiene, como principales, los siguientes fines:

- a. Transformar la Matriz Productiva, para que esta sea de mayor valor agregado, potenciadora de servicios, basada en el conocimiento y la innovación; así como ambientalmente sostenible y eco eficiente;
- c. Fomentar la producción nacional, comercio y consumo sustentable de bienes y servicios, con responsabilidad social y ambiental, así como su comercialización y uso de tecnologías ambientalmente limpias y de energías alternativas;
- d. Generar trabajo y empleo de calidad y dignos, que contribuyan a valorar todas las formas de trabajo y cumplan con los derechos laborales;
- e. Generar un sistema integral para la innovación y el emprendimiento, para que la ciencia y tecnología potencien el cambio de la matriz productiva; y para contribuir a la construcción de una sociedad de propietarios, productores y emprendedores;
- f. Garantizar el ejercicio de los derechos de la población a acceder, usar y disfrutar de bienes y servicios en condiciones de equidad, óptima calidad y en armonía con la naturaleza;
- i. Promocionar la capacitación técnica y profesional basada en competencias laborales y ciudadanas, que permita que los resultados de la transformación sean apropiados por todos;
- k. Promover el desarrollo productivo del país mediante un enfoque de competitividad sistémica, con una visión integral que incluya el desarrollo territorial y que articule en forma coordinada los objetivos de carácter macroeconómico, los principios y patrones básicos del desarrollo de la sociedad; las acciones de los productores y empresas; y el entorno jurídico - institucional;
- r. Incorporar como un elemento transversal en todas las políticas productivas, el enfoque de género y de inclusión económica de las actividades productivas de pueblos y nacionalidades;
- s. Impulsar los mecanismos que posibiliten un comercio justo y un mercado transparente; y,
- t. Fomentar y apoyar la investigación industrial y científica, así como la innovación y transferencia tecnológica. (Ecuador, Asamblea Nacional, 2010)

Fundamentación Teórica

➤ Administración de recursos humanos

(Dessler & Varela Juárez, 2011) en su libro titulado “Administración de Recursos Humanos” pone a conocimiento que:

La administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización. Tales prácticas y políticas incluyen, por ejemplo, lo siguiente:

- Realizar los análisis de puestos (determinar la naturaleza de la función de cada empleado)
- Planear las necesidades de personal y reclutar a los candidatos para cada puesto.
- Seleccionar a los candidatos para cada puesto.
- Aplicar programas de inducción y capacitación para los nuevos trabajadores.
- Evaluar el desempeño.
- Administrar los sueldos y los salarios (remunerar)
- Proporcionar incentivos y prestaciones.
- Comunicar (entrevistar, asesorar, disciplinar)
- Capacitar y desarrollar a los empleados actuales.
- Fomentar el compromiso de los colaboradores.

Y lo que un gerente debería saber acerca de:

- La igualdad de oportunidades, las normas éticas y la acción afirmativa.
- La salud y la seguridad de los empleados, así como el trato justo.
- Las quejas y las relaciones laborales. (pág. 2)

Según (Chiavenato, 2011) en su libro titulado “Administración de Recursos Humanos – El capital humano de las organizaciones” afirma que:

La Administración de Recursos Humanos (área de RH) es un área de estudio relativamente nueva. El profesional de Recursos Humanos es un ejecutivo en organizaciones grandes y medianas. Sin embargo, el área de RH es perfectamente aplicable a cualquier tipo y tamaño de la organización.

El carácter multivariado del área de RH

El área de RH es un área interdisciplinaria: comprende conceptos de psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de seguridad, medicina del trabajo, ingeniería de sistemas, informática, etcétera. Los asuntos que suelen tratar en el área de RH se relacionan con una multiplicidad enorme de campos del

conocimiento: se habla de la aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y de entrevistas, de tecnología del aprendizaje individual y de cambios organizacionales, nutrición y alimentación, medicina y enfermería, servicio social, planes de vida y carrera, diseño de puestos y de la organización, satisfacción en el trabajo, ausentismo, salarios, gastos sociales, mercado, ocio, incendios y accidentes, disciplina y actitudes, interpretación de leyes laborales, eficiencia y eficacia, estadísticas y registros, transporte para el personal, responsabilidad en el nivel de supervisión, auditoría y un sinnúmero de asuntos diversos.

Los asuntos tratados por el área de RH se refieren a aspectos tanto internos de la organización (enfoque introvertido del área de RH) como externos o ambientales (enfoque extrvertido del área de RH). Algunas técnicas del área de Rh apuntan a la obtención y suministro de datos, mientras que otras son en esencia decisiones que se toman sobre los datos. (pág. 96)

Para (Barquero Corrales, 2005) en su libro titulado “Administración de Recursos Humanos” da a conocer que la administración de recursos humanos es:

Es la organización y trato de las personas en el trabajo, de manera que desarrollen plenamente sus capacidades y contribuyen al logro de los objetivos de la empresa y al mismo tiempo obtengan, mediante la actividad que ejecutan, su propia realización como seres humanos. (pág. 21)

Como se puede apreciar los tres autores coinciden en que la administración de los recursos humanos es el trato que se le da al cliente interno de la organización, es decir, a los empleados, en el cual se desarrolla sus capacidades, aptitudes y actitudes que puedan contribuir con el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Además tiene que ver con la dirección que toman quienes dirigen esta área que es de vital importancia para la empresa.

➤ **Subsistemas de recursos humanos**

Según (Alles, 2013) en su libro titulado “Las 50 herramientas de recursos humanos que todo profesional debe conocer” afirma que:

En una apretada síntesis, los subsistemas de Recursos Humanos son los siguientes:

- **Análisis y descripción de puestos:** Cada organización debe contar, por escrito, con una breve descripción de todos los puestos que la integran. Por un lado, de este modo se asegura la no repetición de tareas y que no queden algunas sin ser asignadas a un colaborador, y, por otro, es la base de los demás subsistemas. La descripción de puestos de toda una organización suele integrar lo que se denomina “Manual de puestos”. Veamos cómo se articulan los demás subsistemas, a partir de la descripción de puestos:
 - Se seleccionan personas en función del puesto.
 - Se evalúa el desempeño en función del puesto.

- La equidad interna y externa en materia de remuneraciones se analiza en función del puesto.
- Los diferentes planes de desarrollo, de sucesión y los demás programas para el desarrollo de personas que conforman una organización se deben confeccionar en función del puesto que cada persona ocupa en la actualidad o se prevé que ocupará en el futuro; y lo mismo vale para los planes de formación y desarrollo de competencias (subsistemas de Formación).

Algunos autores sostienen que los descriptivos de puestos no se utilizan en la actualidad. No comparto esta apreciación. Ha cambiado la forma de redactarlos, no su aplicación. Las personas deben saber qué se espera de ellas y cuáles son sus responsabilidades. Esta claridad en la relación es positiva para el colaborador, para su jefe y para la organización en su totalidad.

- **Atracción, selección e incorporación de personas:** La atracción de las personas adecuadas, una buena selección, de tipo profesional y aplicando las pruebas más convenientes en cada caso, así como un adecuado proceso de incorporación, son acciones que definirán un buen inicio de la relación laboral de un buen empleado. La elección sobre cuáles son las pruebas más convenientes dependerá de cada caso en particular. El responsable de conducir el proceso de selección deberá determinarlo según lo que se considere más conveniente.
- **Evaluación de desempeño:** Las personas esperan que se les diga cómo están haciendo las cosas. Además. Un buen sistema de evaluación del desempeño combinado con administración por objetivos será un excelente motivador de los colaboradores. Usualmente se vincula con temas económicos a través del subsistema que se explica a continuación.
- **Remuneraciones y beneficios:** El cuidado de la equidad, tanto hacia el interior de la organización como con relación al mercado, es otro de los planes de la buena relación entre el empleado y el empleador.
- **Desarrollo y planes de sucesión:** El desarrollo de las capacidades de las personas – en especial en relación con sus competencias-, los planes de carrera, y los planes de sucesión y los demás programas destinados al desarrollo de personas dentro de la organización se han transformado de “buenas prácticas de Recursos Humanos” en ítems para medir el capital intelectual de una organización.
- **Formación:** Las organizaciones realizan una serie de actividades con el propósito de mejorar la actuación de las personas en relación con el puesto de trabajo que ocupan en el presente o, eventualmente, que ocuparán en un futuro. Las inversiones en

capacitación y desarrollo podrán pasar de ser “un gasto” a constituir una inversión organizacional cuando estos planes se formulen en relación con la estrategia.

Los subsistemas tienen relación entre sí y uno de ellos constituye la puerta de entrada a los restantes.

➤ **Plan de carrera**

Según (Ferraro, 2001) en su libro “Administración de los Recursos Humanos” da a conocer sobre el Planeamiento de la carrera que:

Antes de comenzar la realización del programa, es conveniente efectuar un relevamiento de los datos personales de los candidatos del sector elegido, con el objeto de actualizar el nivel de estudios y la experiencia de cada empleado.

La primera selección de candidatos en el sector se podrá realizar en base a la evaluación de méritos existente.

Esta evaluación nos servirá de guía para una pre-selección pero no se deberá tomar como un criterio definitivo para el planeamiento de la carrera personal.

Para encarar un inventario de personal sugerimos, por lo práctico, la utilización de fichas donde se consignarán los datos que nos interesan.

Pasos	Instrumento
1. Detección de las posiciones clave que incluimos en el programa.	- Organigrama
2. Determinación de los requerimientos básicos de las posiciones.	- Descripción de puestos
3. Elección de los candidatos para las posiciones detectadas de acuerdo con el inventario de personal.	- Ficha de datos personales - Evaluación de desempeño - Potencial
4. Análisis de acciones de capacitación de los candidatos elegidos.	- Descripción
5. Asignación de acciones de capacitación y entrenamiento necesario.	- (Dtos. de Capacitación, Desarrollo y comunicaciones)
6. Evaluación de desempeño en las acciones asignadas.	
7. Confección del organigrama de reemplazos de acuerdo a la evaluación anterior. (págs. 208-209)	

(Gan & Berbel, 2007) en su libro titulado “Manual de Recursos Humanos – 10 programas para la gestión y el desarrollo del Factor Humano en las organizaciones actuales” da a conocer que:

La gestión del capital humano (recursos humanos), proyectada en los planes de carrera, es una actividad compleja que se diseña con varios objetivos:

- Evitar la marcha de empleados de gran valía, sin sustitutos adecuadamente preparados.
- Reducir las contrataciones de personal experto, externo de la empresa, con grandes costes y compleja adaptación a la organización.
- Evitar la generalización de la idea “que determina rendimientos y resultados destacados no son valorados por la organización”.

Al ser contratado, un empleado comienza su actividad laboral adscrito a un puesto de trabajo determinado y pasado un cierto tiempo suele cambiar de puesto, de forma que poco a poco se le incorporan nuevas responsabilidades y, derivadas de las mismas, mejoras laborales.

Aunque esta carrera profesional se suele desarrollar dentro de un área determinada (económico-financiera, ventas, recursos humanos, etc.), muchas veces se dan movimientos en los que el trabajador se promociona a un puesto de trabajo en un departamento distinto. Estos movimientos pueden tener como objetivo adquirir unas competencias determinadas, que se dan en ese puesto, o unos conocimientos técnicos que pueden ser útiles para desempeñar un puesto de trabajo en su departamento original. (pág. 329)

De igual manera (Gan & Berbel, 2007) dan a conocer que:

Esta preparación se nutre de las demás políticas de recursos humanos: evaluación del desempeño, selección de personal, identificación de potenciales y competencias, etc. No basta con facilitar una formación determinada a un trabajador, hay que comprobar que tenga una serie de competencias, actitudes y personalidad precisas, necesarias para el puesto.

Un elemento primordial para todos los planes de carrera es la evaluación del potencial de la persona; comprobar el nivel del puesto que esa persona podría llegar a ocupar en función del desarrollo de sus capacidades potenciales, y tomar como punto de partida el nivel del puesto que ocupa actualmente y las capacidades ya demostradas.

La necesidad de los planes de carrera

No todas las organizaciones están preparadas para desarrollar un programa de planes de carrera. Para ello, al margen de que la empresa lo necesite o no, será preciso tener en cuenta dos requisitos esenciales sin los que la implantación no sería posible:

- La clara voluntad del equipo directivo para someterse a la disciplina que impone este sistema con respecto a la movilidad, rotación y promoción. Se precisa para evitar resistencias internas, ya que algunos directivos pueden encontrar amenazante el proceso.
- Un alto conocimiento de la organización en materia de implantación de sistemas de gestión de recursos humanos. Se requieren conocimientos técnicos que posibiliten la

correcta implantación de estos sistemas o, en su defecto, la contratación de expertos asesores para implantar el proceso.

Su necesidad, o no, implica contrastar datos de distintos departamentos de la organización. Los recursos personales y económicos de la empresa y la previsión futura de sus necesidades serán los factores de más peso a la hora de decidirse. (Gan & Berbel, 2007, págs. 330-331)

En el mismo contexto el autor (Gan & Berbel, 2007) afirma que:

Los planes de carrera, normalmente, requieren una clasificación previa de los trabajadores, en función de los que poseen un potencial previo y los que no, de manera que se establezca un trato diferenciado.

- Trabajadores con potencial: se elaboran sistemas que les retengan, para asegurar un desarrollo a los que lo necesitan y formarles para alcanzar niveles superiores.
- Trabajadores sin potencial: se les facilita formación efectiva para el desempeño eficaz de sus tareas, para evitar así la caducidad de sus conocimientos y la precariedad de sus habilidades.

No olvidemos que obviamente un plan de carrera es algo, normalmente, pactado con el trabajador – debe de haber voluntad de promoción (Gan & Berbel, 2007, pág. 333).

En el libro titulado “Desarrollo del factor humano” de (Oltra Cormorera, 2005) da a conocer que:

Concepto de desarrollo de la carrera profesional

Se define la carrera profesional como la sucesión de actividades laborales y puestos de trabajo desempeñados por una persona a lo largo de la vida, junto con las actitudes y reacciones asociadas que experimenta. Las dos ideas principales de esta definición son trabajo y tiempo, a través de los cuales la carrera proporciona una “perspectiva en movimiento” de la interacción entre el individuo y las organizaciones en las que trabaja.

También se habla del término capacitación, que se utiliza con frecuencia para referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros. Sin embargo, muchos expertos distinguen entre capacitación, que tiende a considerarse de manera más estrecha y orientarse hacia cuestiones de desempeño a corto plazo, y desarrollo, que se orienta más a la expansión de las habilidades de una persona en función de las responsabilidades futuras.

La tendencia es combinar ambos términos en un sintagma, “capacitación y desarrollo”, para reconocer la combinación de actividades que utiliza la organización a fin de elevar la base de habilidades de sus empleados. Las empresas que han tenido más éxito en los programas de desarrollo profesional de sus empleados han sido aquellas que los han integrado junto con

otros programas de gestión de recursos humanos, como los de evaluación del rendimiento o los de formación. (pág. 216)

➤ **Matriz 9 cajas**

Según (Coindreau, 2018) en su artículo publicado dentro del sitio web “Integratec” da a conocer que:

Evaluaciones 9 Box:

Potencial y Desempeño

El realizar evaluaciones del capital humano de una organización siempre ha sido un tema complicado, que requiere de gran tiempo de planeación, ejecución y posteriormente análisis de los resultados.

En la búsqueda de una manera más eficiente y sencilla de lograrlo, llegan las Evaluaciones 9-Box para brindar ayuda al área de Recursos Humanos.

¿Qué son las Evaluaciones 9-Box?

Conocidas normalmente solo como Nine Box, estas evaluaciones grafican en una matriz de nueve cuadrantes el potencial y desempeño de un empleado.

El Eje-Y grafica el Potencial en tres escalas, mientras el Eje-X grafica el Desempeño de la misma manera. Juntos forman una matriz de nueve cuadrantes que presentan de manera conjunta el potencial y desempeño de un empleado, como en el ejemplo mostrado a continuación.

	5	2	1
Alto Potencial			
	8	6	3
Medio Potencial			
	9	7	4
Bajo Potencial			Excelente desempeño pero puede haber llegado a su potencial máximo de carrera. Aun así es un empleado valioso y se debe enfocarse en desarrollar sus habilidades de comunicación y de delegar tareas.
	Bajo Desempeño	Medio Desempeño	Alto Desempeño

En el caso de este ejemplo, el empleado ocupa el cuadrante número 5, el cual demuestra un Alto Desempeño y un Bajo Potencial. En este caso se trata de una persona que lleva a cabo sus labores de una manera excelente, pero que muestra poco potencial de crecimiento a un puesto superior.

Significado de cada cuadrante.

No existe una regla definida de la correcta numeración de los cuadrantes, sobre todo en los espacios intermedios, siendo preferible definir está conforme a cada caso específico. A continuación presentamos el más común acomodo utilizado:

Alto Potencial	5 Enigma.	2 Empleado en desarrollo / futuro super-estrella.	1 Empleado super-estrella.
Medio Potencial	8 Dilema.	6 Empleado clave.	3 Empleado estrella en su área.
Bajo Potencial	9 Considerar despido.	7 Profesional de buen desempeño.	4 Excelente profesional y muy confiable.
	Bajo Desempeño	Medio Desempeño	Alto Desempeño

1. Empleado super-estrella.

Líder que genera impulso a su alrededor y muestra grandes cualidades para desempeñar un mayor rol dentro de la organización.

Es altamente recomendado no dejarlo en la misma posición por mucho tiempo para asegurar su continuo crecimiento y desarrollo.

2. Empleado en desarrollo / futuro super-estrella.

Muestra todas las cualidades para ser líder dentro de la empresa, pero aún le falta desarrollo en su área para poder desempeñar mayores roles en la organización.

Es importante asegurar un buen seguimiento y enseñanza con este empleado.

3. Empleado estrella en su área.

Aquel que constantemente se desempeña con excelencia en su área, pero aún carece de habilidades para ser líder en áreas de mayor responsabilidad dentro de la organización.

Se debe alentar a tomar un rol más activo y de liderazgo dentro de la organización.

4. Excelente profesional y muy confiable.

Consistentemente se desempeña con excelencia y es parte clave en asegurar los objetivos dentro de su área, pero no muestra cualidades para desarrollarse y tomar un rol de mayor liderazgo en la organización.

Es importante mantenerlo motivado para que permanezca en la empresa y pase sus conocimientos a nuevos empleados.

5. Enigma.

Empleado que muestra cualidades de liderazgo, pero presenta fuertes debilidades en su desempeño.

Cuando se trata de un nuevo empleado es importante guiarlo y desarrollarlo. En casos de un empleado con más tiempo dentro en la organización, es posible que existan problemas serios externos.

6. Empleado clave.

Aquí debe estar la base de toda organización, con empleados que muestran un desempeño y potencial balanceados.

Es importante observarlo continuamente para encontrar si es candidato a tomar un rol de mayor liderazgo dentro de la empresa, o si requiere de algún movimiento para continuar su desarrollo.

7. Profesional de buen desempeño.

Empleado que cumple satisfactoriamente con su trabajo, pero no muestra cualidades para desarrollarse a ocupar una posición de mayor importancia.

Se debe considerar un cambio de posición si se cree pueda desarrollarse mejor en otra área, o en el caso contrario buscar un reemplazo a futuro.

8. Dilema.

Muestra potencial de crecimiento, pero da un mal desempeño en sus labores actuales.

Se debe impulsar a mejorar su desempeño, y en caso de no lograrlo reubicarlo y darle un plan de desarrollo a cumplir.

9. Considerar despido.

Empleado que muestra muy poco potencial de mejora y un mal desempeño.

A reserva de ser un empleado que anteriormente ocupaba un mejor cuadrante, en la mayoría de los casos se debe de considerar el despido.

Principales ventajas del 9-Box.**1. Es visual.**

Aunque los cuestionarios y puntos a evaluar para llegar a un valor del 9-Box conllevan listados de competencias, el resultado del 9-Box es muy visual, permitiendo un rápido análisis de los resultados de toda la organización.

2. Es simple y objetivo.

El ser simple no se refiere tanto a la implementación, que siempre conlleva un estudio y una planeación detallada. Se refiere a los pocos resultados finales a los que debe de llegar una evaluación 9-Box.

Al solo permitir nueve diferentes resultados, facilita la aplicación de la evaluación y obliga a los evaluadores a llegar a un resultado objetivo.

3. Excelente apoyo para encontrar reemplazos.

Cuando se tiene a la mano las evaluaciones 9-Box junto con la información de antigüedad de un empleado en su puesto, los resultados son un excelente primer filtro para la selección de reemplazos y promociones.

Nos permiten localizar a los empleados con alto potencial que ya están listos para tomar un mayor rol en la organización.

4. Valor histórico.

Si se persiste en aplicar las Evaluaciones 9-Box todos los años, son una excelente forma de ver el avance y desarrollo de cada empleado.

Especialmente si la evaluación de 9-Box se lleva de la mano de una evaluación más profunda del empleado.

Principales errores al realizar Evaluaciones 9-Box.

1. Poca objetividad.

Aunque los resultados del 9-Box son sencillos de visualizar, el proceso para llegar a este valor debe de ser constante en toda la organización, asegurando que los procesos siempre sean objetivos y supervisados por el área de Recursos Humanos.

Si no se cuida el proceso de evaluación, se arriesga a que se tomen decisiones de una manera irregular.

Por esta razón, es siempre recomendado que una persona del departamento de Recursos Humanos participe directamente con los jefes de área para aplicar las evaluaciones.

2. No dar acceso a los resultados.

No todos los empleados deben tener acceso a los resultados, pero si no se asegura que los puestos directivos y gerenciales los puedan consultar se pierde una gran parte del beneficio de las Evaluaciones 9-Box.

Al ver los resultados de toda un área o de toda la organización, la dirección de la empresa puede más fácilmente tomar decisiones de cambio o mejora.

3. No acompañar en el proceso de evaluación.

Resulta sencillo pensar en pedir a cada gerente que realice las evaluaciones de su área y envíe los resultados. Pero si se desea una uniformidad en los resultados, y mayor precisión en los mismos, es muy importante que el área de Recursos Humanos participe activamente durante todo el proceso. (Coindreau, 2018)

MARCO METODOLÒGICO

Enfoque de investigación

Según (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2006) da a conocer que:

El enfoque cualitativo lo que nos modela es un proceso inductivo contextualizado en un ambiente natural, esto se debe a que en la recolección de datos se establece una estrecha relación entre los participantes de la investigación sustrayendo sus experiencias e ideologías en detrimento del empleo de un instrumento de medición predeterminado. En este enfoque las variables no se definen con la finalidad de manipularse experimentalmente, y esto nos indica

que se analiza una realidad subjetiva además de tener una investigación sin potencial de réplica y sin fundamentos estadísticos. Este enfoque se caracteriza también por la no completa conceptualización de las preguntas de investigación y por la no reducción a números de las conclusiones sustraídas de los datos, además busca sobre todo la dispersión de la información en contraste con el enfoque cuantitativo que busca delimitarla. Con el enfoque cualitativo se tiene una gran amplitud de ideas e interpretaciones que enriquecen el fin de la investigación. El alcance final del estudio cualitativo consiste en comprender un fenómeno social complejo, más allá de medir las variables involucradas, se busca entenderlo. (pág. 26)

El presente trabajo es cualitativo ya que en el instrumento utilizado para la investigación acoge el potencial y el desempeño de los trabajadores, siendo estas actitudes y aptitudes que poseen para realizar sus tareas. Se usa como instrumento el test de evaluación de desempeño y la matriz de administración del talento humano denominada “9 cajas”.

Tipos o Niveles de investigación

Descriptiva

Para (Mohammad Nagui, 2005):

La investigación descriptiva es una forma de estudio para saber quién, donde, cuando, como y porque del sujeto del estudio. En otras palabras, la información entendida en un estudio descriptivo, explica perfectamente a una organización el consumidor, objetos, conceptos y cuenta (pág. 91).

El presente trabajo de investigación es descriptivo debido a que se desarrolla en base a un diagnóstico de análisis de puestos de trabajo del área de producción, que posee la empresa confitera, así como de los procesos que se siguen dentro del área de producción, para poder determinar los cargos que existen y poder diseñar el plan de carrera acorde a esta investigación.

Exploratoria

Para (Gómez, 2006) La investigación exploratoria:

Se efectúa normalmente, cuando es necesario examinar un tema o problemas de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no ese ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura revelo que tan solo hay desarrollos teóricos vagamente relacionados con el problema del estudio, no se encuentran investigaciones relacionadas (pág. 65)

El presente trabajo de investigación es exploratorio ya que es la primera vez en que se va a realizar este tipo de investigación (propuesta de diseño de un plan de carrera) dentro del área de estudio en la empresa confitera del Distrito Metropolitano de Quito.

Recolección de datos:**➤ Fuentes Primarias**

- Jefe de Recursos Humanos
- Gerente de la Empresa
- Coordinador de Recursos Humanos
- Jefe de Producción

➤ Fuentes Secundarias

- Bibliográficas
- Ministerio de Trabajo

Instrumento de Investigación utilizado

Los instrumentos a usarse dentro del trabajo de investigación serán:

- Evaluación de desempeño creada en la empresa confitera
- Matriz de las 9 cajas

Validación del instrumento utilizado

No Aplica

CAPÍTULO I

1. DIAGNÓSTICO

1.1 Descripción del área de Producción

El área de producción es de vital importancia para las empresas confiteras, ya que dentro de esta área es donde se realiza la producción de las compañías. Generalmente cuentan con los procesos de cocina, envoltura y empaquetado, los cuales están divididos en subprocesos específicos por los cuales pasan los confites para al final ser vendidos en el mercado. Adicional cuentan con maquinaria que ayuda a los colaboradores a desarrollar las actividades.

Al tratarse de empresas de alimentos y por regulaciones legales deben seguir ciertos lineamientos como lo son las normas BPM (Buenas Prácticas de Manufactura) en las cuales se capacita a los colaboradores en hábitos de limpieza de manos, aseo personal, uso de equipos de protección personal, entre otras cosas inherentes al cargo. También se establece lineamientos en cuanto a Seguridad y Salud Ocupacional, ya que al trabajar con máquinas existen varios riesgos que se pueden evitar con la debida capacitación del personal.

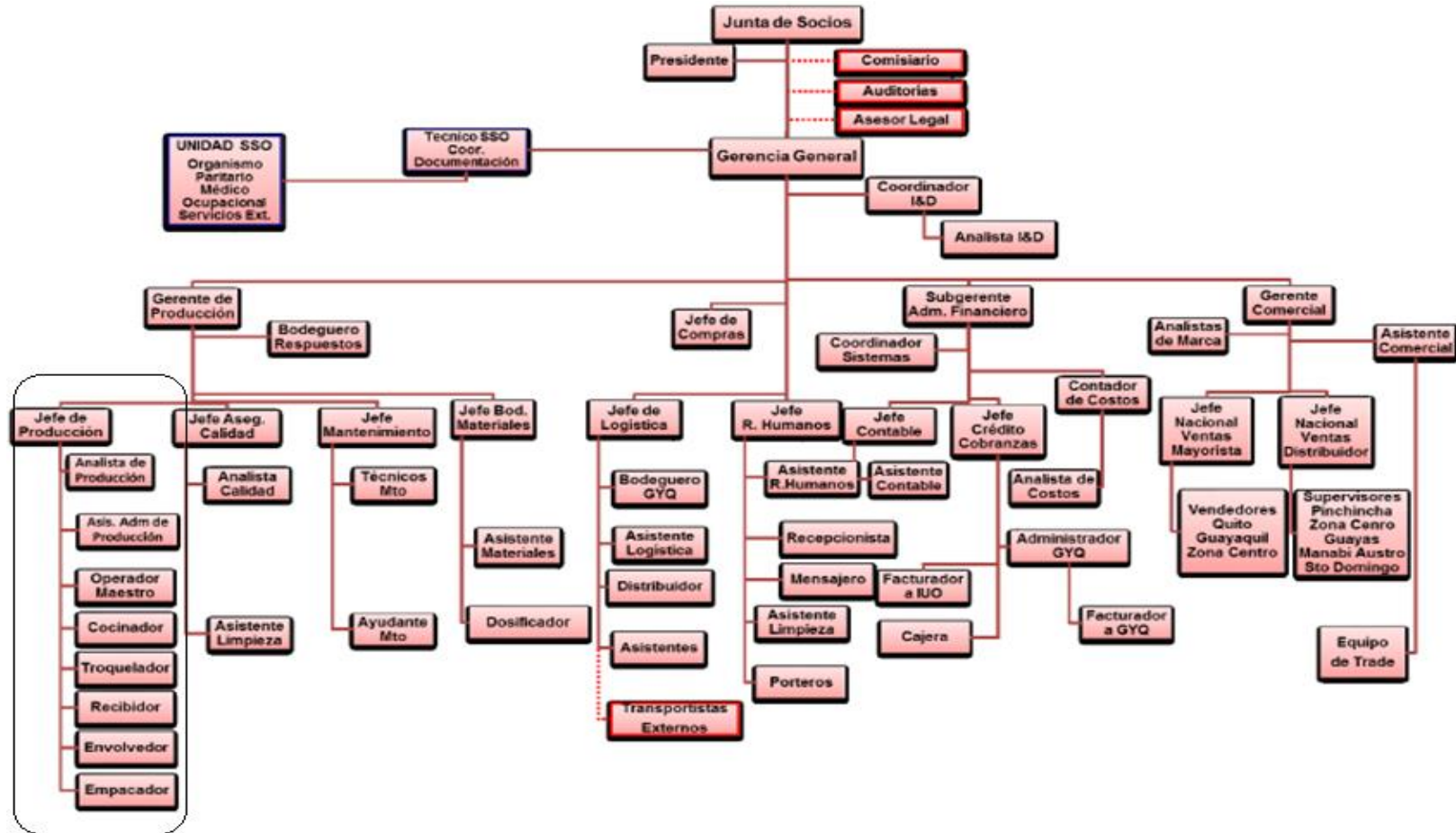
En el área se encuentran distribuidos los trabajadores en los diferentes procesos siendo un “Operador Maestro” quien supervisa, en primera instancia, el correcto uso tanto de las máquinas como de los diferentes EPP y uniformes que usa el personal. Adicional en la oficina de la Jefatura de producción existen Asistentes Administrativos quienes son los que programan y llevan el control de las diferentes tareas asignadas a los Asistentes de producción para la elaboración de los diferentes confites.

De la misma manera existe un Analista de Planificación y Programación de la Producción, quien supervisa que las llamadas “paradas” en las cuales se elaboran los distintos confites se cumplan a cabalidad de acuerdo a lo planificado por el Jefe de producción.

1.2 Organigrama Estructural

A continuación se presenta el organigrama de una empresa de confitería, en el cual se va a destacar el área de producción, que en si es el objeto de estudio para el presente trabajo de investigación:

Ilustración 2 Organigrama Estructural



Fuente: (Empresa Confitera, 2016)

Como se puede apreciar la empresa confitera maneja una estructura vertical, lo cual entorpece un poco las actividades de la misma. Dentro del área de producción, como se mencionó antes, se manejan tres procesos principales con sus subprocesos correspondientes, los cuales se detallan a continuación:

- Cocina
 - Semielaborado
 - Pre mezcla
 - Cocina Automática
 - Amasar
 - Troquelar
 - Botar
 - Recibir
 - Cocina Manual
- Envoltura
 - Operar máquina
- Empaquetado
 - Empacado manual
 - Empacado automático

El proceso de cocina es supervisado por un operador maestro, quien es el encargado de coordinar todo el trabajo de los asistentes de producción que pertenecen al mismo equipo de trabajo, en el proceso de envoltura no existe ningún operador maestro (se tiene entendido que en temporadas altas, cuando aumenta la producción se delegan encargados, que supervisan el correcto funcionamiento de las máquinas y el correcto desempeño del personal), y por último el proceso de empaquetado cuenta con dos Operadores Maestros, ya que existen dos grandes máquinas, una de empaquetado manual y otra de empaquetado automático, este último al ser el proceso final en la línea de elaboración de los confites, es el más importante y requiere un control de calidad mucho más estricto ya que una vez que culmina, el producto sale para ser distribuido y comercializado al público en general.

De la misma manera estos tres procesos son planificados, controlados y supervisados por los Asistentes Administrativos de Producción, quienes son los encargados de llevar el respectivo inventario de lo que se realiza en cada uno de los subprocesos, para luego analizarlos y verificar si se está cumpliendo con la capacidad productiva de la planta y con las metas

establecidas. También se encuentra establecido el cargo de Analista de Producción quien se encarga de hacer verificar con el correcto cumplimiento de las normas establecidas por la Jefatura de Producción, BPM (Buenas Prácticas de Manufactura) y SSO (Seguridad y Salud Ocupacional), además de ingresar órdenes de fabricación en el sistema interno de la empresa.

El Jefe de Producción es el líder del área quien dirige, direcciona, supervisa y controla que se cumplan los procesos a cabalidad para ofrecer un producto de calidad, ya que toda la responsabilidad cae sobre él en cualquier inconveniente pertinente al área.

A continuación se muestran las descripciones de las funciones de los cargos antes mencionados:

1.3 Descriptivos de funciones

Cocina

- **Asistente de producción – Premezcla**

Cargo: ASISTENTE DE PRODUCCION-PREMEZCLA	Área(s): PRODUCCION
Cargo del Jefe Inmediato: JEFE DE PRODUCCION	
I. RESPONSABILIDAD BÁSICA	
Propósito básico del cargo:	
Preparar jarabe de pre-mezcla para elaboración de caramelos.	
II. RELACIÓN ORGANIZACIONAL	
Cargo de los subordinados:	
N/A	
III. RESPONSABILIDADES	
QUE HACE	
Cumplir las disposiciones disciplinarias y reglamentarias establecidas por la Empresa y la Legislación Vigente.	
Aplicar y cumplir las políticas, programas y prácticas dispuestas en las diferentes dependencias de la Empresa.	
Mantener la confidencialidad y discreción sobre la información de su área.	
Dar un buen uso y mantenimiento de las herramientas, equipos y maquinarias.	
Apoyar al cumplimiento de los estándares de producción.	
Revisar que sus insumos y materiales siempre se encuentren aprobados y disponibles antes de cada carga	
Alistar los ingredientes antes de cargarlos para evitar confusiones al momento de la carga.	
Colocar los ingredientes en el tanque de pre mezcla en el orden indicado en el manual de procesos.	
Controlar los parámetros pertinentes al área	
Pasar el jarabe desde el área de pre mezcla al tanque pulmón una vez que este cumpla con todas las condiciones necesarias.	
Verificar siempre el tanque pulmón para evitar que se quede desabastecido de jarabe.	
Verificar los grados Brix del jarabe en la SOLVOMAT.	
Colocar el reproceso diluido en el tanque de pre mezcla cuando su jefe inmediato lo solicite. Registrar las cantidades utilizadas en los respectivos formatos.	
Llenar registros sobre la producción diaria y todo lo referente a la misma.	
Controlar que el producto cumpla con los estándares de calidad.	
Informar al jefe sobre cualquier problema presentado en el área de pre mezcla.	
Realizar la limpieza de las máquinas y herramientas.	
Participar en actividades de limpieza y mantenimiento de las instalaciones.	
Realizar otras actividades relacionadas con su función que le sean asignadas por su jefe.	
Cada fin de semana se realiza limpieza, desinfección general y minuciosa de las herramientas y máquinas de la cocina.	
Velar por el buen uso y manejo de equipos, maquinas, materiales, herramientas y otros asignados para su cargo.	
Realizar otras actividades relacionadas directamente con su función y que le sean asignadas por su jefe inmediato.	
IV. COMITÉS	
Los COMITÉS en que participa POR RAZÓN de su cargo.	
N/A	
V. AUTORIDAD	
DECISIONES TOMADAS POR SÍ MISMO Y SIN CONSULTAR	DECISIONES QUE REQUIEREN LA APROBACIÓN PREVIA DE SU JEFE
	Todas
ELABORADO POR: ANALISTA DE PROCESOS	APROBADO POR: JEFE DE PRODUCCION
FECHA: 20-07-2010	FECHA: 20-07-2010
REVISIÓN: 27-07-2015	REVISIÓN: 18-01-2016

Fuente: (Empresa Confitera, 2016)

- **Asistente de producción – Cocinador**

Cargo: ASISTENTE DE PRODUCCION-COCINADOR	Área(s): PRODUCCION
Cargo del Jefe Inmediato: JEFE DE PRODUCCION	
I. RESPONSABILIDAD BÁSICA	
Propósito básico del cargo:	
Cocinar el jarabe base y acondicionarlo en masa para caramelos, cumpliendo y controlando todos los parámetros establecidos de cocción.	
Cargo de los subordinados:	
N/A	
III. RESPONSABILIDADES	
QUE HACE	
Cumplir las disposiciones disciplinarias y reglamentarias establecidas por la Empresa y la Legislación Vigente.	
Aplicar y cumplir las políticas, programas y prácticas dispuestas en las diferentes dependencias de la Empresa.	
Mantener la confidencialidad y discreción sobre la información de su área.	
Dar un buen uso y mantenimiento de los equipos y maquinarias.	
Apoyar al cumplimiento de los estándares de producción.	
Conocer totalmente la maquinaria que está a su cargo tanto para su encendido, manejo, apagado y limpieza, así como los procesos que debe realizarse en cada una de ellas.	
Verificar que el jarabe base preparado en el área de PREMEZCLA cumpla los parámetros establecidos	
Verificar que el jarabe de la SOLVOMAT se encuentre bajo parámetros establecidos	
Mantener un control constante sobre el flujo de la maquina SOLVOMAT de modo que no queden desabastecidas las cocinadoras.	
Cuando su proceso principal COCCION se encuentre detenido dar apoyo en la preparación del jarabe, colocando en la tolva, el azúcar, en el tanque la glucosa y el agua	
Controlar que la cocción del jarabe tanto en la cocina manual como en la cocina automática se encuentre dentro de los parámetros establecidos en el manual de procesos.	
Encerar las pailas previo a la cocción de las masas.	
Distribuir las masas para que todas las líneas de troquelado se encuentren ocupadas cuidando que ninguna tenga masas en espera o tiempos muertos, ajustando los tiempos de cocción.	
Tomar el peso de la masa cada 10 paradas en la Cocinadora Automática y cada 5 en la Cocinadora Manual y registrar este dato en el formato para las cocinadoras perteneciente el área de producción.	
Colocar las masas de caramelo sobre las mesas de amasado. Registrar el número de paradas cocinadas al día en el mismo formato	
Controlar el correcto uso de los restos de caramelo, para evitar contaminación cruzada.	
Controlar que el producto cumpla con los estándares de calidad.	
Informar al jefe sobre cualquier problema presentado en la cocción.	
Realizar la limpieza de las máquinas y herramientas.	
Registrar en los formatos respectivos toda la información requerida sobre el proceso elaborado en el turno	
Participar en actividades de limpieza y mantenimiento de las instalaciones.	
Cada fin de semana se realiza limpieza, desinfección general y minuciosa de las herramientas y máquinas de la cocina.	
Velar por el buen uso y manejo de equipos, maquinas, materiales, herramientas y otros asignados para su cargo.	
IV. COMITÉS	
Los COMITÉS en que participa POR RAZÓN de su cargo.	
N/A	
V. AUTORIDAD	
DECISIONES TOMADAS POR SÍ MISMO Y SIN CONSULTAR	DECISIONES QUE REQUIEREN LA APROBACIÓN PREVIA DE SU JEFE
	Todas
ELABORADO POR: I&D / ANALISTA DE PROCESOS	APROBADO POR: JEFE DE PRODUCCION
FECHA: 20-07-2010	FECHA: 20-07-2010
REVISIÓN: 27-07-2015	REVISIÓN: 18-01-2016

Fuente: (Empresa Confitera, 2016)

- **Asistente de producción – Amasador / Temperador**

Cargo: ASISTENTE DE PRODUCCION-AMASADOR/TEMPERADOR.	Área(s): PRODUCCION
Cargo del Jefe Inmediato: JEFE DE PRODUCCION	
I. RESPONSABILIDAD BÁSICA	
Propósito básico del cargo:	
Temperar la masa de caramelo de 130 grados a 80 grados de temperatura y colocar la masa de caramelo en la bastoneadora o en la mesa caliente, esto dependiendo del proceso que tiene cada producto.	
II. RELACIÓN ORGANIZACIONAL	
Cargo de los subordinados:	
N/A	
III. RESPONSABILIDADES	
QUE HACE	
Cumplir las disposiciones disciplinarias y reglamentarias establecidas por la Empresa y la Legislación Vigente.	
Aplicar y cumplir las políticas, programas y prácticas dispuestas en las diferentes dependencias de la Empresa.	
Mantener la confidencialidad y discreción sobre la información de su área.	
Dar un buen uso y mantenimiento de Las herramientas, equipos y maquinarias.	
Apoyar al cumplimiento de los estándares de producción.	
Conocer sobre todos los parámetros a controlar en el proceso de amasado, temperado y botado de masas.	
Conocer la orden de producción sobre los productos a realizarse así como la línea a la que está destinado cada día de la semana.	
Mantener limpias las mesas tanto de mezcla y amasado así como de temperado, entre paradas de diferentes sabores.	
Colocar la cantidad de restos determinada en el manual de procesos, controlando que este sea del mismo sabor, color y familia de la masa nueva.	
Agregar los ingredientes según el producto y amasar de modo que el sabor y el color queden totalmente uniforme.	
Temperar la masa de caramelo levantando y doblando en la mitad, uniendo las partes frías.	
Colocar la masa de caramelo en la bastoneadora una vez que se encuentre con las condiciones necesarias.	
En el caso de productos con relleno el encargado del armado de las masas y botado deberá armar el sánduche en conjunto con el amasador y el botador, y deberá controlar que este se encuentre realizado de forma correcta.	
Colocar la masa del caramelo en la mesa de calentamiento cuando se daña una máquina moviendo constantemente para que no se endure la masa hasta que el área de mantenimiento de solución a los daños o cambios de moldes de ser el caso.	
Controlar que el producto cumpla con los estándares de calidad.(color, sabor)	
Informar al jefe sobre cualquier problema presentado en el amasado o temperado.	
Realizar la limpieza de las máquinas y herramientas.	
Participar en actividades de limpieza y mantenimiento de las instalaciones.	
Realizar otras actividades relacionadas con su función que le sean asignadas por su jefe.	
Cada fin de semana se realiza limpieza, desinfección general y minuciosa de las herramientas y máquinas de la cocina.	
Velar por el buen uso y manejo de equipos, maquinas, materiales, herramientas y otros asignados para su cargo.	
Realizar otras actividades relacionadas directamente con su función y que le sean asignadas por su jefe inmediato.	
IV. COMITÉS	
Los COMITÉS en que participa POR RAZÓN de su cargo.	
N/A	
V. AUTORIDAD	
DECISIONES TOMADAS POR SÍ MISMO Y SIN CONSULTAR	DECISIONES QUE REQUIEREN LA APROBACIÓN PREVIA DE SU JEFE
	Todas
ELABORADO POR: I&D / ANALISTA DE PROCESOS	APROBADO POR: JEFE DE PRUCCION
FECHA: 20-07-2010	FECHA: 20-07-2010
REVISIÓN: 04-07-2015	REVISIÓN: 18-01-2016

Fuente: (Empresa Confitera, 2016)

- **Asistente de producción – Troquelador**

Cargo: ASISTENTE DE PRODUCCION-TROQUELADOR		Área(s): PRODUCCION
Cargo del Jefe Inmediato: JEFE DE PRODUCCION		
I. RESPONSABILIDAD BÁSICA		
Propósito básico del cargo:		
Regular, calibrar, controlar las máquinas troqueladoras y colocar los moldes adecuados para los diferentes tipos de caramelos de acuerdo al programa de producción planificado.		
II. RELACIÓN ORGANIZACIONAL		
Cargo de los subordinados:		
N/A		
III. RESPONSABILIDADES		
QUÉ HACE		
Cumplir las disposiciones disciplinarias y reglamentarias establecidas por la Empresa y la Legislación Vigente.		
Aplicar y cumplir las políticas, programas y prácticas dispuestas en las diferentes dependencias de la Empresa.		
Mantener la confidencialidad y discreción sobre la información de su área.		
Dar un buen uso y mantenimiento de los equipos y maquinarias.		
Verificar que la masa del caramelo tenga la consistencia y peso adecuado de acuerdo al programa de producción planificado.		
De acuerdo al tipo de caramelo a fabricar debe preparar la línea, colocar los moldes, regular la máquina troqueladora.		
Verificar que la masa del caramelo tenga la consistencia adecuada para ser colocada en la bastonadora, para evitar detenciones del proceso por masas que no cumplan con las especificaciones (masas muy duras, masas muy suaves)		
Para productos con relleno verificar el correcto armado de las masas, de modo que se asegure tanto la cantidad de relleno y la calidad del producto		
Controlar que la masa pase por los discos legalizadores y que el cordón tenga las dimensiones adecuadas para lograr cumplir con la especificación de peso y tamaño del producto.		
Verificar que los productos pasen por el troquel hacia el túnel de enfriamiento.		
Tomar los restos que salen del troquel y llevarlos al área de amasado o diluido de restos. Registrar el peso de los restos generados por producto en los formatos de troquelado.		
Registrar en los formatos respectivos toda la información requerida sobre el proceso elaborado en el turno		
Informar al jefe sobre cualquier problema presentado en el troquelado.		
Realizar el cambio y la limpieza de los formatos del troquel según los productos que el área de producción planifique para cada día de producción.		
Ayuda al personal de mantenimiento a cambiar los formatos de los productos en el caso de que se elabore otro tipo de producto no programado.		
Realizar la limpieza de las máquinas y herramientas.		
Participar en actividades de limpieza y mantenimiento de las instalaciones.		
Realizar otras actividades relacionadas con su función que le sean asignadas por su jefe inmediato.		
Cada fin de semana se realiza limpieza, desinfección general y minuciosa de las herramientas y máquinas de la cocina.		
Supervisar el trabajo de los recibidores de productos y de la generación de restos.		
Mantener constante retroalimentación con el jefe inmediato y con el personal de mantenimiento		
Velar por el buen uso y manejo de equipos, maquinas, materiales, herramientas y otros asignados para su cargo.		
IV. COMITÉS		
Los COMITÉS en que participa POR RAZÓN de su cargo.		
N/A		
V. AUTORIDAD		
DECISIONES TOMADAS POR SÍ MISMO Y SIN CONSULTAR	DECISIONES QUE REQUIEREN LA APROBACIÓN PREVIA DE SU JEFE	
	Todas	
ELABORADO POR:	APROBADO POR:	
I&D / ANALISTA DE PROCESOS	JEFE DE PRODUCCION	
FECHA: 20-07-2010	FECHA: 20-07-2010	
REVISIÓN: 27-07-2015	REVISIÓN: 18-01-2016	

Fuente: (Empresa Confitera, 2016)

- **Asistente de producción - Recibidor**

Cargo: ASISTENTE DE PRODUCCION-RECIBIDOR		Área(s): PRODUCCION
Cargo del Jefe Inmediato: JEFE DE PRODUCCION		
I. RESPONSABILIDAD BÁSICA		
Propósito básico del cargo:		
Recibir y controlar que los caramelos tengan la forma, tamaño de acuerdo al programa de producción planificado.		
II. RELACIÓN ORGANIZACIONAL		
Cargo de los subordinados:		
N/A		
III. RESPONSABILIDADES		
QUÉ HACE		
Cumplir las disposiciones disciplinarias y reglamentarias establecidas por la Empresa y la Legislación Vigente.		
Aplicar y cumplir las políticas, programas y prácticas dispuestas en las diferentes dependencias de la Empresa.		
Mantener la confidencialidad y discreción sobre la información de su área.		
Apoyar al cumplimiento de los estándares de producción.		
Seleccionar el producto que cumple con las características requeridas.		
Recoger en gavetas el producto que sale de los túneles de enfriamiento, seleccionando y colocando el producto defectuoso en gavetas diferentes de modo que el mismo pueda ser pesado y entregado al área de dilución o pulverizado de restos.		
En el caso de la línea de Chupetes o Antojitos de maní colocar el producto en las mesas de enfriamiento correspondientes para seleccionar y separar el producto que no cumple con los estándares.		
Colaborar con los recibidores del resto de líneas de modo que al momento del transporte del producto al área de envoltura, el producto saliente de las líneas de troquelado no quede fuera de supervisión.		
Pasar al área de envoltura los productos seleccionados.		
Llevar el producto defectuoso al área de reproceso.		
Informar el peso de los restos al troquelador al finalizar cada producto para su registro.		
Realizar la limpieza de las máquinas y herramientas.		
Participar en actividades de limpieza y mantenimiento de las instalaciones.		
Realizar otras actividades relacionadas con su función que le sean asignadas por su jefe inmediato.		
Realiza limpieza, desinfección general y minuciosa de las herramientas y mesas de su área.		
Mantener constante retroalimentación con el jefe inmediato y con el personal de mantenimiento		
Velar por el buen uso y manejo de equipos, maquinas, materiales, herramientas y otros asignados para su cargo.		
Realizar otras actividades relacionadas directamente con su función y que le sean asignadas por su jefe inmediato.		
IV. COMITÉS		
Los COMITÉS en que participa POR RAZÓN de su cargo.		
N/A		
V. AUTORIDAD		
DECISIONES TOMADAS POR SÍ MISMO Y SIN CONSULTAR	DECISIONES QUE REQUIEREN LA APROBACIÓN PREVIA DE SU JEFE	
	Todas	
ELABORADO POR: I&D / ANALISTA DE PROCESOS	APROBADO POR: JEFE DE PRODUCCION	
FECHA: 20-07-2010	FECHA: 20-07-2010	
REVISIÓN: 27-07-2015	REVISIÓN: 18-01-2016	

Fuente: (Empresa Confitera, 2016)

Envoltura

- **Asistente de producción – Envolvedor**

Cargo: ASISTENTE DE PRODUCCION-ENVOLVEDOR	Área(s): PRODUCCION
Cargo del Jefe Inmediato: JEFE DE PRODUCCION	
I. RESPONSABILIDAD BÁSICA	
Propósito básico del cargo:	
Calibrar, controlar y producir obteniendo óptimo funcionamiento de las máquinas de envoltura de caramelos y chupetes.	
II. RELACIÓN ORGANIZACIONAL	
Cargo de los subordinados:	
N/A	
III. RESPONSABILIDADES	
QUÉ HACE	
Cumplir las disposiciones disciplinarias y reglamentarias establecidas por la Empresa y la Legislación Vigente.	
Aplicar y cumplir las políticas, programas y prácticas dispuestas en las diferentes dependencias de la Empresa.	
Mantener la confidencialidad y discreción sobre la información de su área.	
Dar un buen uso y mantenimiento de los equipos y maquinarias.	
Cumplir las disposiciones disciplinarias y reglamentarias establecidas por la empresa.	
Apoyar al cumplimiento de los estándares de producción.	
Controlar que el producto empacado cumpla con los estándares de calidad requeridos.	
Colocar talco de grado alimenticio en los platos y tolvas para que la melosidad del producto no se adhiera a las paredes y pueda deslizarse fácilmente el caramelo o chupete.	
Colocar el material de envoltura de caramelo o chupete en el porta bobinas, pasando por los rodillo hacia las cuchillas, para brindar un corte perfecto del papel.	
Recibir las cubetas con el producto (caramelo o chupetes) de las recibidoras colocando en las tolvas previamente entalcadas.	
Comprobar el funcionamiento de la máquina de envoltura, revisando previamente, los cauchos, los cepillos, las pinzas y su temperatura, encendiendo prendiendo la máquina a velocidad mínima aplicando códigos según la variedad de chupetes, controlando el tamaño del papel y el centrado para una correcta envoltura del producto.	
Recibir de la máquina el producto y revisar que el producto cumpla con las características óptimas de envoltura y colocar en el respectivo contenedor una cubeta o funda de papel.	
Pesar el producto en la funda de papel de 30 kilos.	
Registrar en los formatos respectivos toda la información requerida sobre el proceso elaborado en el turno.	
Informar al jefe y al personal de mantenimiento sobre cualquier problema presentado en las máquinas.	
Realizar la limpieza de las máquinas y herramientas.	
Participar en actividades de limpieza y mantenimiento de las instalaciones.	
Cada fin de semana se realiza limpieza, desinfección general y minuciosa de las herramientas y máquinas de la cocina.	
Velar por el buen uso y manejo de equipos, maquinas, materiales, herramientas y otros asignados para su cargo.	
Realizar otras actividades relacionadas con su función que le sean asignadas por su jefe inmediato.	
IV. COMITÉS	
Los COMITÉS en que participa POR RAZÓN de su cargo.	
N/A	
V. AUTORIDAD	
DECISIONES TOMADAS POR SÍ MISMO Y SIN CONSULTAR	DECISIONES QUE REQUIEREN LA APROBACIÓN PREVIA DE SU JEFE
	Todas
ELABORADO POR:	APROBADO POR:
I&D / ANALISTA DE PROCESOS	JEFE DE PRODUCCIÓN
FECHA: 20-07-2010	FECHA: 20-07-2010
REVISION: 27-07-2015	FECHA: 18-01-2016

Fuente: (Empresa Confitera, 2016)

Empaque

- **Asistente de producción – Empacador manual**

Cargo: ASISTENTE DE PRODUCCION-EMPACADOR MANUAL	Área(s): PRODUCCION
Cargo del Jefe Inmediato: JEFE DE TURNO DE PRODUCCION	
I. RESPONSABILIDAD BÁSICA	
Propósito básico del cargo:	
Regular, calibrar, controlar y producir obteniendo el óptimo funcionamiento de los equipos la máquina selladora logrando un producto terminado que cumpla con las especificaciones.	
II. RELACIÓN ORGANIZACIONAL	
Cargo de los subordinados:	
N/A	
III. RESPONSABILIDADES	
QUÉ HACE	
Cumplir las disposiciones disciplinarias y reglamentarias establecidas por la Empresa y la Legislación Vigente.	
Aplicar y cumplir las políticas, programas y prácticas dispuestas en las diferentes dependencias de la Empresa.	
Mantener la confidencialidad y discreción sobre la información de su área.	
Dar un buen uso y mantenimiento de las herramientas de trabajo.	
Apoyar al cumplimiento de los estándares de producción.	
Controlar que el empaque cumpla con los estándares de calidad.	
Colocar el producto de las cubetas a las tolvas.	
Enfundar el producto de forma manual.	
Pesar el producto de acuerdo a las especificaciones de producción.	
Sellar las fundas en la máquina selladora.	
Colocar el producto en las cajas y comprobar al 100% su peso correcto.	
Cargar las cajas de producto terminado al camión de repartición.	
Informar al jefe y al personal de mantenimiento sobre cualquier problema presentado en las máquinas.	
Preparar y presentar al supervisor de producción el reporte de materia prima utilizada y productos empacados, revisando la hoja de ruta de empaque que contiene cantidades de bobinas, cartones, cintas, etiquetas; anotando el consumo, saldo final y desperdicio de materia prima e ingresar las cantidades de cajas realizadas en el día.	
Realizar la limpieza de las máquinas y herramientas.	
Participar en actividades de limpieza y mantenimiento de las instalaciones.	
Realizar otras actividades relacionadas con su función que le sean asignadas por su jefe inmediato.	
Cada fin de semana se realiza limpieza, desinfección general y minuciosa de las herramientas y máquinas de la cocina.	
Velar por el buen uso y manejo de equipos, maquinas, materiales, herramientas y otros asignados para su cargo.	
Realizar otras actividades relacionadas directamente con su función y que le sean asignadas por su jefe inmediato.	
IV. COMITÉS	
Los COMITÉS en que participa POR RAZÓN de su cargo.	
N/A	
V. AUTORIDAD	
DECISIONES TOMADAS POR SÍ MISMO Y SIN CONSULTAR	DECISIONES QUE REQUIEREN LA APROBACIÓN PREVIA DE SU JEFE
	Todas
ELABORADO POR: I&D / ANALISTA DE PROCESOS	APROBADO POR: JEFE DE PRODUCCIÓN
FECHA: 20-07-2010	FECHA: 20-07-2010
REVISION: 27-07-2015	FECHA: 18-01-2016

Fuente: (Empresa Confitera, 2016)

- **Asistente de producción – Empacador**

Cargo: ASISTENTE DE PRODUCCION-EMPACADOR	Área(s): PRODUCCION
Cargo del Jefe Inmediato: JEFE DE TURNO PRODUCCION	
I. RESPONSABILIDAD BÁSICA	
Propósito básico del cargo:	
Regular, calibrar, controlar y producir obteniendo el óptimo funcionamiento de las máquinas empacadoras y balanzas multicabezales.	
II. RELACIÓN ORGANIZACIONAL	
Cargo de los subordinados:	
N/A	
III. RESPONSABILIDADES	
QUÉ HACE	
Cumplir las disposiciones disciplinarias y reglamentarias establecidas por la Empresa y la Legislación Vigente.	
Aplicar y cumplir las políticas, programas y prácticas dispuestas en las diferentes dependencias de la Empresa.	
Mantener la confidencialidad y discreción sobre la información de su área.	
Cumplir las disposiciones disciplinarias y reglamentarias establecidas por la empresa.	
Apoyar al cumplimiento de los estándares de producción.	
Controlar que el producto empacado cumpla con los estándares de calidad requeridos.	
Colocar talco de grado alimenticio en las tolvas para que la melosidad del producto no se adhiera a las paredes y pueda deslizarse fácilmente el caramelo o chupete.	
Colocar el material de empaque de caramelo o chupete en el porta bobinas, pasando por los formatos hasta las mordazas para asegurar un óptimo traslape y formación de fundas.	
Colocar el producto previamente envuelto en la tolva de alimentación.	
Comprobar el funcionamiento de la máquina empacadora y de la balanza multicabezal, revisando previamente, las temperaturas y comprobando el respectivo programa pregrabado, encendiendo prendiendo la máquina a velocidad mínima aplicando códigos según la variedad producto, material de empaque y el centrado para un correcto empaque del producto.	
Recibir de la máquina las fundas y revisar que las mismas cumplan con las características óptimas de empaque y colocar cajas de cartón corrugado de embalaje.	
Garantizar que las cajas de embalaje con las fundas producidas sean revisadas en su peso al ciento por ciento.	
Registrar en los formatos respectivos toda la información requerida sobre el proceso elaborado en el turno.	
Informar al jefe inmediato y al personal de mantenimiento sobre cualquier problema presentado en las máquinas.	
Realizar la limpieza de las máquinas y herramientas.	
Participar en actividades de limpieza y mantenimiento de las instalaciones.	
Realizar otras actividades relacionadas con su función que le sean asignadas por su jefe inmediato.	
Cada fin de semana se realiza limpieza, desinfección general y minuciosa de las herramientas y máquinas de la cocina.	
Velar por el buen uso y manejo de equipos, maquinas, materiales, herramientas y otros asignados para su cargo.	
Realizar otras actividades relacionadas directamente con su función y que le sean asignadas por su jefe inmediato.	
IV. COMITÉS	
Los COMITÉS en que participa POR RAZÓN de su cargo.	
N/A	
V. AUTORIDAD	
DECISIONES TOMADAS POR SÍ MISMO Y SIN CONSULTAR	DECISIONES QUE REQUIEREN LA APROBACIÓN PREVIA DE SU JEFE
	Todas
ELABORADO POR: I&D / ANALISTA DE PROCESOS	APROBADO POR: JEFE DE PRODUCCIÓN
FECHA: 20-07-2010	FECHA: 20-07-2010
REVISION: 27-07-2015	FECHA: 18-01-2016

Fuente: (Empresa Confitera, 2016)

- **Operador maestro**

Cargo: OPERADOR MAESTRO	Área(s): PRODUCCION
Cargo del Jefe Inmediato: JEFE DE PRODUCCIÓN	
I. RESPONSABILIDAD BÁSICA	
Propósito básico del cargo:	
Organiza y controlar el cumplimiento de los procesos productivos, verificando el ingreso de información de registro a la Base de datos. Operar las máquinas y/o equipos a su cargo, capacitar e instruir al personal del área de su responsabilidad, priorizando los estándares de calidad, así como las metas y plazos previamente establecidos, procurando la optimización de recursos.	
II. RELACIÓN ORGANIZACIONAL	
Cargo de los subordinados:	
Líderes de Área	
Asistentes de Producción	
III. RESPONSABILIDADES	
QUÉ HACE	
Cumplir las disposiciones disciplinarias y reglamentarias establecidas por la Empresa, la Legislación Vigente y de los Reglamentos Interno de Trabajo y de Seguridad y Salud Ocupacional.	
Aplicar y cumplir las políticas, programas y prácticas dispuestas en las diferentes dependencias de la Empresa.	
Mantener la confidencialidad y discreción sobre la información de su área.	
Organizar, ejecutar y cumplir los planes y programas de producción	
Cumplir y controlar el cumplimiento de los procedimientos autorizados en todos los procesos de producción del área a su cargo.	
Operar con eficiencia las maquinarias y herramientas a su cargo.	
Guiar, capacitar y entrenar permanentemente al personal en el manejo y actualización de los procesos productivos.	
Colaborar en el diseño e implementación de normas de seguridad e higiene industrial.	
Velar por el buen uso y manejo de los materiales, máquinas y equipos del área de producción.	
Supervisar el correcto abastecimiento de materias primas y materiales necesarios para el proceso productivo, verificando que los consumos estén dentro de lo establecido en la orden de fabricación.	
Realizar la entrega diaria del producto elaborado al Jefe de Bodega de Producto Terminado con la documentación respectiva.	
Asegurar que los productos elaborados cumplan con las especificaciones técnicas y de calidad establecidas por la empresa.	
Controlar los registros de producción indicando los índices, estándares de calidad y productividad de acuerdo a la línea de productos.	
Reportar al jefe inmediato y al personal de mantenimiento continuamente sobre las novedades existentes en el funcionamiento de las máquinas y dar seguimiento a los requerimientos requeridos.	
Velar por el buen uso y manejo de equipos, máquinas, materiales herramientas y otros asignados a su área y a su cargo.	
IV. COMITÉS	
Los COMITÉS en que participa POR RAZÓN de su cargo.	
Comité de Producción	
Comité BPM	
Comité Mantenimiento Máquinas y Equipos	
V. AUTORIDAD	
DECISIONES TOMADAS POR SÍ MISMO Y SIN CONSULTAR	DECISIONES QUE REQUIEREN LA APROBACIÓN PREVIA DE SU JEFE
Asignación de personal a línea de producción	Cambio en el orden de productos programados
	Permisos al personal a su cargo
	Todas las demás
ELABORADO POR: JEFE DE RECURSOS HUMANOS / COORDINADOR DE PRODUCCION	APROBADO POR: COORDINADOR DE I&D
FECHA: 11-01-2016	FECHA: 18-01-2016
REVISIÓN: 28-09-2017	REVISIÓN: 28-09-2017

Fuente: (Empresa Confitera, 2016)

- **Analista de planificación y programación de producción**

Cargo: ANALISTA DE PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN DE LA PRODUCCIÓN	Área(s): PRODUCCIÓN
Cargo del Jefe Inmediato: JEFE DE PRODUCCIÓN	
I. RESPONSABILIDAD BÁSICA	
Propósito básico del cargo:	
Ser responsable de la gestión técnico-administrativa del área de producción, realizar tareas de análisis, previsión, planificación, programación, gestión y control del proceso productivo, informar y presentar propuestas de mejora de la rentabilidad y funcionamiento de los procesos, e informar sobre la gestión de producción al área Financiera y de Costos.	
II. RELACIÓN ORGANIZACIONAL	
Cargo de los subordinados:	
N/A	
Coordina con: Supervisor de Producción, Operadores Maestros, Líderes de Área, Gerente Comercial, Jefaturas de: Calidad, Compras, Materiales, Logística, Mantenimiento, Coordinadores de: I&D, Mercadeo, Contador de Costos, Analista de Calidad.	
III. RESPONSABILIDADES	
QUÉ HACE	
Cumplir las disposiciones disciplinarias y reglamentarias establecidas por la Empresa y la Legislación Vigente.	
Aplicar y cumplir las políticas, programas y prácticas de administración de las diferentes dependencias de la Empresa.	
Mantener la confidencialidad y discreción sobre la información de su área.	
Realizar el modelamiento de los procesos, con la finalidad de formalizar prácticas de trabajo.	
Optimizar los procesos definidos, en base a orientaciones de la jefatura, para garantizar su mejoramiento.	
Reportar periódicamente la problemática y las posibilidades de mejora en referencia a la organización de producción, calidad o maquinaria a la Jefatura de Producción.	
Optimizar la logística interna del proceso productivo, apoyando a la Jefatura y al Supervisor de Producción en la coordinación de materiales, materias primas, transferencias y demás actividades con las diferentes áreas que intervienen en el proceso productivo, en coordinación con todas las jefaturas respectivas.	
Realizar estudios analíticos, de las fases del proceso productivo, tiempos de sub-procesos productivos, para cada una de las líneas de producción entregando informes a la Jefatura y Gerencia General para la toma oportuna de decisiones. Realizar el análisis de los resultados de los estudios analíticos. (Análisis estadístico – Base de Producción).	
Planificar la operatividad de las líneas de producción, realizando las Explosiones de Producción en función a la demanda requerida por el Área Comercial, en coordinación con la Jefatura, Supervisión de Producción, Jefatura de Compras y Materiales.	
Coordinar la distribución de horarios de personal y la actividad de la maquinaria.	
Detectar los puntos críticos o cuellos de botella del proceso productivo, identificando causas y presentando alternativas de mejora, comunicando de manera oportuna de la Gerencia General y Jefatura de Producción.	
Planificar, gestionar y controlar todo el proceso productivo, de acuerdo con los pedidos recibidos y en coordinación o supervisión de los stocks con el Jefe de Logística y la Gerencia Comercial.	
Coordinar la ejecución de los trabajos requeridos por el Área de I&D planificando adecuadamente con Producción.	
Velar por el buen uso y manejo de equipos, herramientas y otros insumos asignados a su área y a su cargo.	
Realizar otras actividades relacionadas directamente con su función, que le sean asignadas por su jefe inmediato.	
IV. COMITÉS	
Los COMITÉS en que participa POR RAZÓN de su cargo.	
Comité de Producción	
Comité de BPM	
Comité de Mantenimiento	
V. AUTORIDAD	
DECISIONES TOMADAS POR SÍ MISMO Y SIN CONSULTAR	DECISIONES QUE REQUIEREN LA APROBACIÓN PREVIA DE SU JEFE
Programar la Producción semanal	Todas las demás
Realizar re-programaciones de la Producción cuando amerite.	
ELABORADO POR: JEFATURA DE RECURSOS HUMANOS	APROBADO POR: GERENCIA GENERAL
FECHA: 11-01-2016	FECHA: 30-05-2016

Fuente: (Empresa Confitera, 2016)

- **Jefe de producción**

Cargo: JEFE DE PRODUCCION	Área(s): PRODUCCION
Cargo del Jefe Inmediato: GERENTE GENERAL	
I. RESPONSABILIDAD BÁSICA	
Propósito básico del cargo:	
Velar por el cumplimiento de las políticas, procedimientos y prácticas de manufactura, participar activamente en su diseño e implementación, Cumplir con los objetivos de producción según la planificación y/o la demanda puntual no planificada especificando índices de gestión que deberán implementarse para elaborar productos de calidad optimizando los recursos.	
II. RELACIÓN ORGANIZACIONAL	
Cargo de los subordinados:	
Técnicos de Mantenimiento	
Ayudantes de Mantenimiento	
Líderes de área	
Ayudantes de Producción: Cocinadores, Troqueladores, Envolvedores, Empacadores.	
III. RESPONSABILIDADES	
QUÉ HACE	
Cumplir y hacer cumplir las normas, políticas y estrategias de producción tendientes al cumplimiento de los objetivos estratégicos organizacionales.	
Diseñar, aplicar y cumplir los planes, programas y presupuestos de producción, tendientes asegurar la productividad de la planta.	
Planificar, organizar y controlar el cumplimiento de planes y programas de producción, optimizando los recursos humanos, financieros y tecnológicos a fin de presentar los resultados programados.	
Cumplir las disposiciones disciplinarias y reglamentarias establecidas por la empresa y la legislación vigente.	
Mantener la confidencialidad y discreción sobre la información de su área.	
Organizar, supervisar y controlar la gestión de los Jefes de Turno en el desarrollo y ejecución de los planes y programas de producción, verificando que se cumplan los estándares de calidad y al menor costo posible.	
Controlar el funcionamiento del flujo del proceso productivo, verificando que se cumplan con los estándares de producción aprobados.	
Cumplir con el plan anual de producción elaborando índices de gestión que deberán implementarse para elaborar productos de calidad.	
Pasar informes a gerencia con la oportunidad necesaria sobre la evaluación de equipos y maquinarias utilizados en la elaboración de los productos que la empresa ofrece a sus clientes.	
Asegurar la productividad en todos los procesos, presentado alternativas viables de control de personal, control de desperdicios, control de rendimientos y optimización de recursos.	
Ejecutar los planes y programas de producción.	
Supervisar el correcto abastecimiento de materias primas y materiales necesarios para el proceso productivo.	
Evaluar diariamente al personal a su cargo con el fin de garantizar su productividad y retro-alimentar estos criterios de evaluación a recursos humanos con la oportunidad necesaria para gestionar las medidas que garanticen un recurso humano eficiente.	
Reportar el funcionamiento de las máquinas utilizadas para que mantenimiento realice los ajustes y trabajos necesarios al detectar fallas de operación y funcionamiento.	
Controlar y verificar que se cumpla con el peso, calidad y presentación de los productos terminados.	
Dirigir y controlar la elaboración de órdenes de trabajo, verificando que estas cumplan con las especificaciones preestablecidas como rutas del proceso, volúmenes de producción, materiales e insumos requeridos, organizar y verificar la aplicación y cumplimiento de órdenes de trabajo.	
Controlar la entrega diaria del producto elaborado al Jefe de Bodega de Producto Terminado con la documentación y aprobaciones requeridas.	
Supervisar el desarrollo del proceso productivo y operativo velando por el cumplimiento de los volúmenes de producción, calidad del producto y costo de fabricación.	
Instruir a sus inmediatos colaboradores sobre la ejecución de trabajo para aprovechar el material empleado y agilizar su elaboración	
Capacitar y entrenar permanentemente al personal en el manejo y actualización de proceso productivo y/o coordinar con recursos humanos las necesidades de capacitación.	
Asegurar que los productos elaborados cumplan con las especificaciones técnicas y de calidad establecidas por la empresa.	
Acatar los reportes y la actividad fiscalizadora de la Jefatura de Control de Calidad.	
IV. COMITÉS	
Comité de Seguridad Industrial	
Comité Administrativo	
Comité de Medio Ambiente	
Comité de BPM	
V. AUTORIDAD	
DECISIONES TOMADAS POR SÍ MISMO Y SIN CONSULTAR	DECISIONES QUE REQUIEREN LA APROBACIÓN PREVIA DE SU JEFE
Elaboración de Nomina personal de planta	Requerimiento de nuevo personal
Elaboración Cronograma de trabajo diario (programa planta)	Requisición de adquisiciones
Cambios de programas de producción por imponderables.	Cambios radicales de planta y maquinarias
Seguridad y salud del personal	Finalizar la relación laboral con personal a su cargo.
Seguridad de las instalaciones	Creación de nuevos cargos en planta.
	Ingreso de visitantes a la planta

ELABORADO POR: JEFE DE PRODUCCIÓN	APROBADO POR: GERENCIA GENERAL
FECHA: 20-07-2010	FECHA: Septiembre de 2010

Fuente: (Empresa Confitera, 2010)

Como se puede apreciar cada uno de los Asistentes de producción, Operador maestro, Analista de la Planificación y Programación de la Producción y el Jefe de Producción poseen un cargo dependiendo del proceso donde se encuentren, en esta descripción se encuentra definido el jefe directo, el objetivo del cargo, las actividades que deben realizar dentro del mismo, los comités a los que pertenecen, si tienen decisiones que pueden tomar directamente ellos o deben reportarlas al Jefe de Producción en primera instancia, entre otras cosas inherentes al cargo.

1.4 Perfiles de cargos

- **Asistente de producción**

Cargo: Ayudante de producción	Área: Producción
Cargo del Jefe Inmediato: Jefe de turno de producción	

PONDERACION SOBRE 100

1. EDUCACIÓN
Bachiller o Técnico

20%

2. FORMACIÓN	PESO
Conocimientos de manejo y utilización de máquinas industriales alimenticias	9
Amplios conocimientos de Buenas Prácticas de Manufactura	8
Conocimientos en Seguridad Industrial	8
TOTAL	25

25%

3. HABILIDADES	PESO
Iniciativa	7
Creatividad	5
Trabajo en Equipo	7
Motricidad fina	7
Concentración entre distracciones	7
Trabajo bajo Presión	7
TOTAL	40

40%

4. EXPERIENCIA
De 1 a 3 años en cargo similares

15%

TOTAL

100 %

OTRAS CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS PARA EL CARGO:

APROBADO POR: GERENCIA GENERAL
FECHA: Septiembre del 2010

Fuente: (Empresa Confitera, 2010)

- **Supervisor de producción**

Cargo: Supervisor de producción	Área: Producción
Cargo del Jefe Inmediato: Jefe de producción	

PONDERACION SOBRE 100

1. EDUCACIÓN	
Tecnólogo, Técnico o Superior en Ingeniería en Alimentos, o carreras afines.	20%

2. FORMACIÓN	PESO	
Conocimientos en Elaboración y Control Presupuestario	2	20%
Conocimiento en la aplicación de Buenas Prácticas de Manufactura (Versión Decreto 3253 04Nov.2002)	3	
Conocimientos en normas ISO	2	
Gestión de procesos	3	
Conocimientos en Seguridad Industrial	3	
Aplicación Puntos Críticos de Control	2	
Amplio conocimiento en Administración de personal	3	
Amplio conocimiento especificaciones técnicas de equipos	2	
TOTAL	20	

3. HABILIDADES	PESO	
Liderazgo	6	35%
Iniciativa	4	
Creatividad	3	
Trabajo en Equipo	4	
Excelentes relaciones Interpersonales	3	
Planificación	3	
Organización	4	
Toma de Decisiones.	4	
Trabajo bajo Presión	4	
TOTAL	35	

4. EXPERIENCIA		25%
De 3 a 5 años en cargo similares		

TOTAL

100 %

OTRAS CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS PARA EL CARGO:	
Disponibilidad completa para trabajar en horarios extendidos y en fines de semana o feriados	
Buen estado físico	
Orientación Patronal	

APROBADO POR: GERENCIA GENERAL
FECHA: Septiembre del 2011

Fuente: (Empresa Confitera, 2011)

- **Jefe de Producción**

Cargo: Jefe de producción	Área: Producción
Cargo del Jefe Inmediato: Gerente general	

**PONDERACION
SOBRE 100**

1. EDUCACIÓN	25%
Ingeniería Industrial, Ingeniería de Procesos, Ingeniería en Alimentos, o carreras afines	

2. FORMACIÓN	PESO	25%
Conocimientos en Elaboración y Control Presupuestario	3	
Conocimiento en la aplicación de Buenas Prácticas de Manufactura (Versión Decreto 3253 04Nov.2002)	3	
Conocimientos en normas ISO	3	
Gestión de procesos	3	
Conocimientos en Seguridad Industrial	3	
Aplicación Puntos Críticos de Control	3	
Amplio conocimiento en Administración de personal	4	
Amplio conocimiento especificaciones técnicas de equipos	3	
TOTAL	25	

3. HABILIDADES	PESO	30%
Liderazgo	5	
Iniciativa	4	
Creatividad	3	
Trabajo en Equipo	3	
Excelentes relaciones Interpersonales	3	
Planificación	3	
Organización	3	
Toma de Decisiones.	3	
Trabajo bajo Presión	3	
TOTAL	30	

4. EXPERIENCIA	20%
De 3 años en el cargo en industrias de alimentos	

TOTAL

100 %

OTRAS CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS PARA EL CARGO:	
Buen estado físico	Disponibilidad para trabajar en horarios extendidos y en fines de semana y/o feriados.
Orientación patronal	
APROBADO POR: GERENCIA GENERAL	
FECHA: Septiembre del 2010	
Actualización: 21-07-2015	

Fuente: (Empresa Confitera, 2015)

Dentro de los perfiles se encuentran determinadas las habilidades, educación, formación y experiencia que necesita la persona ocupante o que va a ocupar el cargo, con su respectiva ponderación de acuerdo a cada uno de los lineamientos y dándole el peso que se requiere para que el ocupante o postulante tenga un correcto desempeño en el cargo.

Se puede apreciar que cada uno de los cargos que se van a ejecutar dentro del proceso de elaboración de confites se encuentran definidos con sus respectivas funciones a realizar, el proceso de asignación a cada uno de los cargos se lo realiza en base a la experiencia previa que haya tenido el trabajador. Si el trabajador no ha tenido experiencia previa en ninguno de los cargos se lo asigna en base a estudios que puedan adaptarse a alguno de los procesos.

De la misma manera se da a conocer el índice de rotación de personal que maneja la empresa confitera en los últimos dos años:

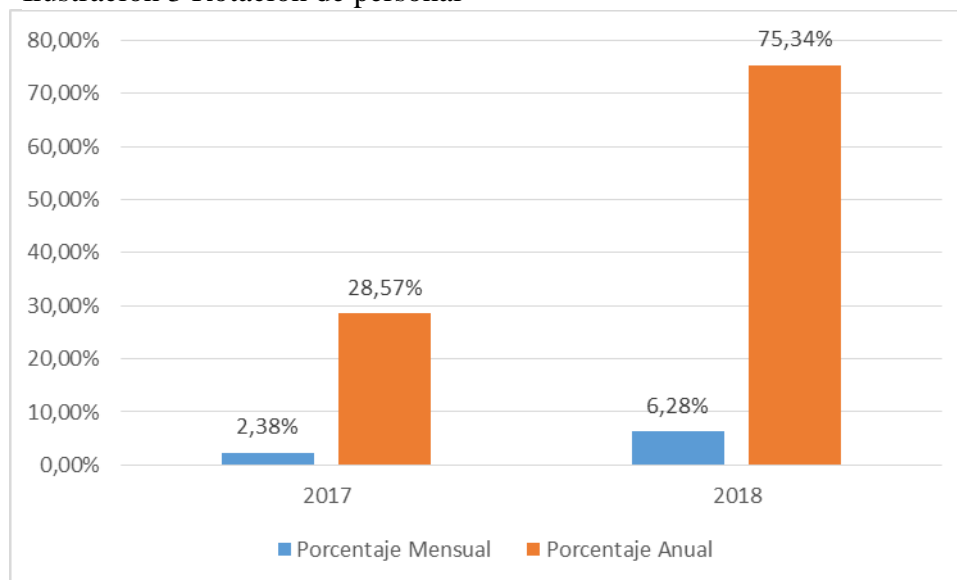
Tabla 1 Rotación del personal

ROTACIÓN DE PERSONAL		
VALOR / AÑO	2017	2018
Porcentaje Mensual	2,38%	6,28%
Porcentaje Anual	28,57%	75,34%

Fuente: (Empresa Confitera, 2019)

Elaborado por: Byron Miguel Quezada Cáceres

Ilustración 3 Rotación de personal



Fuente: (Empresa Confitera, 2019)

Elaborado por: Byron Miguel Quezada Cáceres

Al final de la temporada el área de Recursos Humanos de la empresa solicita que se evalúe a cada uno de los trabajadores para conocer el desempeño que tuvieron durante el año y se compara en base a la productividad de la planta, esta evaluación de desempeño se encuentra ya establecida por la empresa y es una herramienta que servirá de marco referencial para poder aplicar la matriz de las 9 cajas, ya que dentro de la misma se concatena el desempeño con el potencial que tiene cada trabajador para definir en cuál de los 9 cuadrantes se encuentra y que habilidades o conocimientos se debe desarrollar para que el trabajador pueda aplicar al plan de carrera y pueda obtener un mayor beneficio, o a su vez que el colaborador se motive a desarrollar por sus propios medios las destrezas y conocimientos que le ayuden a ser la persona más apta para poder subir de rango.

De la misma manera se da a conocer el escalafón salarial que maneja el área de Producción en la empresa actualmente:

Tabla 2 Escala actual de sueldos

Cargo	Actual
Jefe de Produccion	\$ 1.300,00
Analista de Produccion	\$ 600,00
Asistente Administrativa de Produccion	\$ 450,00
Operador Maestro	\$ 408,00
Asistente de Produccion	\$ 408,00

Fuente: (Empresa Confitera, 2019)

Elaborado por: Byron Miguel Quezada Cáceres

Se debe tomar en cuenta que dentro de este escalafón consta un Operador Maestro que percibe un sueldo igual al de un asistente de Producción, pero en la investigación se pudo constatar que el Operador Maestro más antiguo percibe un sueldo de \$500

De la misma manera se da a conocer los resultados de la evaluación de desempeño del área en los últimos 3 años:

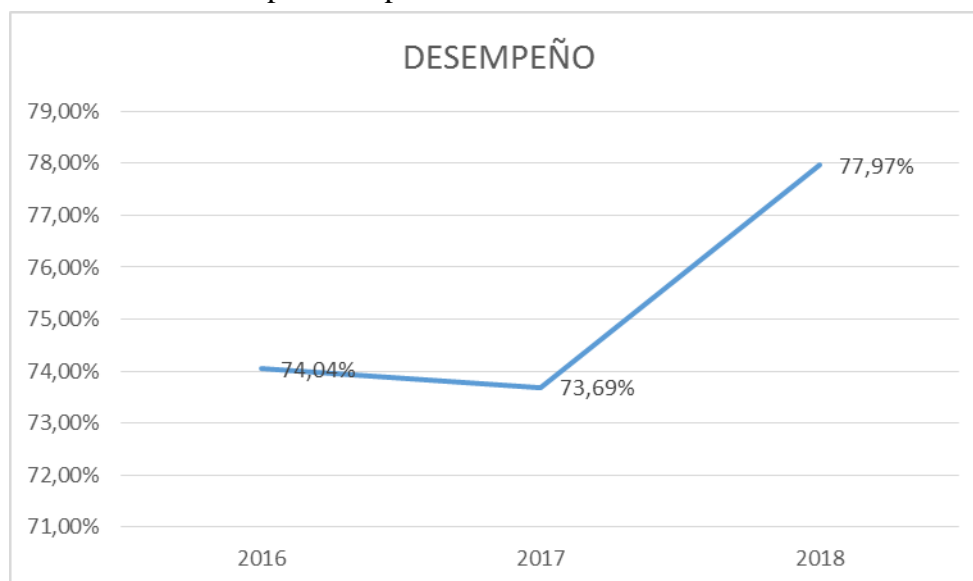
Tabla 3 Desempeño últimos tres años

DESEMPEÑO			
ÁREA / AÑO	2016	2017	2018
Producción	74,04%	73,69%	77,97%

Fuente: (Empresa Confitera, 2019)

Elaborado por: Byron Miguel Quezada Cáceres

Ilustración 4 Desempeño del personal



Fuente: (Empresa Confitera, 2019)

Elaborado por: Byron Miguel Quezada Cáceres

Como se puede apreciar en el año 2017 hubo un decrecimiento en el desempeño del personal, esto se puede definir como la falta de motivación que tienen los trabajadores para mejorar su desempeño, y aunque en el año 2018 hubo un crecimiento que no es muy considerable, siendo del 4.28%, los colaboradores aún se encuentran dentro del rango de “Básico – Bueno” y “Competente – Muy bueno”, llegando a este último con un valor muy bajo, como lo muestra la siguiente tabla de valores referenciales usados por la empresa confitera para los resultados de la evaluación de desempeño:

Ilustración 5 Escala Aprobada para evaluación de desempeño

DESEMPEÑO	RANGOS		COMPETENCIAS
<i>Destacado-Excelente</i>	90%	100%	Desarrolladas
<i>Competente-Muy Bueno</i>	75%	89.99%	En Desarrollo
<i>Básico-Bueno</i>	60%	74.99%	En grado Mínimo
<i>Insatisfactorio - Bajo</i>	0%	59.99%	No desarrolladas

Fuente: (Empresa Confitera, 2019)

Elaborado por: Byron Miguel Quezada Cáceres

Con estos resultados se procedió a realizar la aplicación de la matriz 9 cajas en cada uno de los colaboradores obteniendo los resultados del tipo de trabajador que es cada uno de ellos.

CAPÍTULO II

2. RESULTADOS

2.1 Aplicación de la matriz

La herramienta de la matriz de 9 cajas se desarrolla en el formato se presenta un ejemplo de la aplicación que será realizada a todos los colaboradores del área de producción de la empresa, dicha matriz se encuentra en formato Excel:

Ilustración 6 Matriz 9 cajas

Matriz 9 Cajas

DEPARTAMENTO:						
CARGO:						
APELLIDOS Y NOMBRES						

CARACTERÍSTICAS DEL CARGO	POTENCIAL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
FORMACIÓN ACADÉMICA			
EXPERIENCIA LABORAL			
CONOCIMIENTO DE SUS FUNCIONES			

ANÁLISIS DE COMPETENCIAS	POTENCIAL			DESEMPEÑO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
BÁSICAS						
1	Energía y Dinamismo					
2	iniciativa y Creatividad					
3	Comunicación Efectiva					
4	Orientación a resultados					
5	Integridad					
6	Disciplina y Puntualidad					
GESTIÓN						
1	Planificación y Organización					
2	Orientación al cliente Ext/Int					
3	Solución de problemas					
NEGOCIO						
1	Cantidad, Cooperación y Dedicación al trabajo					
2	Orientación a la calidad					
3	BPM y SSO					

RESPONSABILIDADES	POTENCIAL			DESEMPEÑO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
a. Bienes (Máquinas, equipos, utensillos, herramientas, etc)						
b. Información (Generan de cada puesto de trabajo)						
c. Coordinación Operativa						

TIPO DE EMPLEADO	#N/A
POTENCIAL	#N/A
DESEMPEÑO	#N/A

Elaborado por: Byron Miguel Quezada Cáceres

Una vez realizada la matriz con el total de trabajadores que se encuentran en el área de producción de la empresa confitera, se dará a conocer, en primera instancia, un ejemplo para poder explicar la metodología usada para poder llenar la matriz:

Ilustración 7 Matriz 9 cajas ejemplo

DEPARTAMENTO:	Producción	
CARGO:	Asistente de Producción - Envoltura caramelo duro	
APELLIDOS Y NOMBRES	TAIMAL TAPIAL JENNY ELIZABETH	

CARACTERÍSTICAS DEL CARGO	POTENCIAL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
FORMACIÓN ACADÉMICA		X	
EXPERIENCIA LABORAL	X		
CONOCIMIENTO DE SUS FUNCIONES	X		

ANÁLISIS DE COMPETENCIAS	POTENCIAL			DESEMPEÑO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
BÁSICAS						
1	Energía y Dinamismo		X			X
2	iniciativa y Creatividad		X			X
3	Comunicación Efectiva	X				X
4	Orientación a resultados	X				X
5	Integridad	X				X
6	Disciplina y Puntualidad	X				X
GESTIÓN						
1	Planificación y Organización		X			X
2	Orientación al cliente Ext/Int	X				X
3	Solución de problemas	X				X
NEGOCIO						
1	Cantidad, Cooperación y Dedicación al trabajo	X				X
2	Orientación a la calidad	X				X
3	BPM y SSO		X			X

RESPONSABILIDADES	POTENCIAL			DESEMPEÑO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
a. Bienes (Máquinas, equipos, utensillos, herramientas, etc)	X			X		
b. Información (Generan de cada puento de trabajo)	X			X		
c. Coordinación Operativa	X			X		

TIPO DE EMPLEADO	Futura estrella
POTENCIAL	medio
DESEMPEÑO	alto

Fuente: (Empresa Confitera, 2019)

Elaborado por: Byron Miguel Quezada Cáceres

En primer lugar se procede a llenar los datos personales de cada trabajador junto con las características que deben tener los colaboradores para poder trabajar dentro del área de producción de la empresa confitera, esta sección va a ser igual para todos los trabajadores a los cuales se les aplicó la matriz. Cómo se explicó anteriormente las competencias que serán

analizadas son las mismas que se usaron en la evaluación de desempeño de la empresa confitera. En primer lugar se tiene las competencias básicas que tiene cada trabajador, entre las cuales están: energía y dinamismo, integridad, comunicación efectiva, orientación a resultados, disciplina, puntualidad, entre otras, como su nombre son cosas básicas que definen al trabajador en su labor diaria.

En segundo lugar se tiene las competencias de gestión que ya tienen que ver con el rendimiento del colaborador dependiendo del área en la que se encuentran, se miden aspectos como la organización, la planificación que tiene, el liderazgo hacia sus pares, y la capacidad de solucionar problemas que se puedan presentar, y por último se tiene las competencias del negocio es decir que tan claro tienen los trabajadores la misión y la visión de la empresa, y sobre todo si se encuentran empoderados con la misma.

Adicional a las competencias también se evalúa las responsabilidades que tiene cada colaborador en su puesto de trabajo bajo tres criterios: los bienes que se encuentran a su cargo (maquinaria, herramientas, equipos, utensilios, etc.), la información que manejan (reportes de lo realizado en cada puesto de trabajo), y la coordinación operativa que poseen para realizar sus actividades.

Una vez definidos los criterios a evaluar se procede a llenar el potencial que posee cada trabajador dentro de su puesto de trabajo en cada una de las competencias y responsabilidades establecidas. El desempeño se lo llena con los resultados de las evaluaciones que se realizaron y que son proporcionadas por la Jefatura de Recursos Humanos de la empresa confitera.

Tanto desempeño, potencial y responsabilidades son evaluados bajo tres criterios: bajo, medio y alto, con lo cual una vez completada la matriz, esta arrojará al grupo al que perteneces el empleado evaluado y cuál es el potencial y desempeño promedio del grupo.

La información recabada en cuanto al potencial que poseen los colaboradores es proporcionada por el Jefe de Producción en conjunto con la Analista de Producción y los Asistentes Administrativos de Producción.

2.2 Resultados

Adquiridos ya los datos, de la totalidad de colaboradores del área de producción, se procedió a dividirlos en 3 grupos, los cuales fueron mencionados en el capítulo anterior, teniendo como resultados lo siguiente:

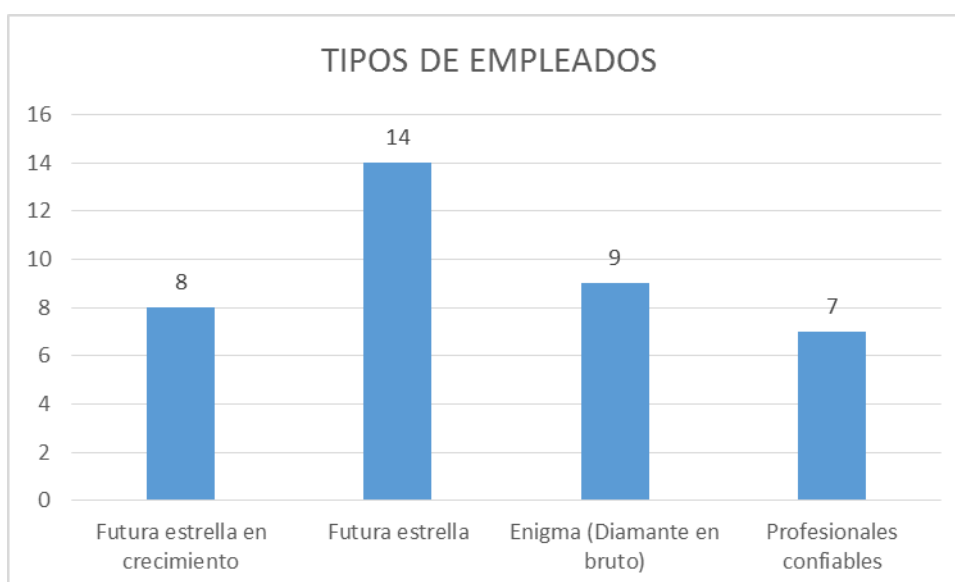
Tabla 4 Tipos de empleados

Tipo de Empleado	Cantidad
Futura estrella en crecimiento	8
Futura estrella	14
Enigma (Diamante en bruto)	9
Profesionales confiables	7
TOTAL TRABAJADORES	38

Fuente: (Empresa Confitera, 2019)

Elaborado por: Byron Miguel Quezada Cáceres

Ilustración 8 Resultados por tipo de empleado



Fuente: Tabla 2 Tipos de Empleados

Elaborado por: Byron Miguel Quezada Cáceres

Se puede apreciar que la mayoría de empleados del área de producción se encuentran dentro del grupo “Futura estrella”, seguido de enigma, siendo la más baja el grupo de “Profesionales confiables”.

Una vez conocidos los resultados de la información aplicada en las matrices se dará a conocer la descripción de los cuatro grupos en los que se encuentran distribuidos los empleados de la empresa confitera.

- **Futura Estrella en crecimiento:** En esta categoría se encuentran los colaboradores que muestran un alto potencial, pero al mismo tiempo su desempeño es promedio,

ellos requieren que se les motive y por medio de retos salgan de zona de confort y puedan demostrar nuevas habilidades que aporten valor a la organización.

- **Futura estrella:** Son empleados que tienen alto desempeño y potencial promedio para llegar a puestos clave en la compañía, requieren seguir creciendo y ser motivados, eventualmente llegarán a ser buenos líderes.
- **Enigma (diamante en bruto):** Son colaboradores con alto potencial, pero con un desempeño bajo lo que nos indica que pueden estar ubicados en un puesto que no es totalmente correcto para ellos o que están a cargo de un jefe que no ha sabido descubrir su potencial. En este caso es recomendable tener comunicación con ellos y retroalimentación para guiarlos a obtener buenos resultados.
- **Profesionales confiables:** Son colaboradores que muestran un desempeño excepcional pero en cuestión de potencial de liderazgo su nivel es bajo y requieren que se les reconozca su esfuerzo y cumplimiento de metas, puedes apoyarte en ellos para ser mentor de nuevos talentos en la organización, esto les servirá para desarrollar su liderazgo y puedan ser considerados para sucesiones en un futuro.

Es de vital importancia tener en cuenta que en el área de producción hay trabajadores que poseen capacidades especiales, lo cual hace que su desempeño y/o su potencial sean limitados, por lo que dichos trabajadores se encuentran dentro del grupo de profesionales confiables. De la misma manera hay trabajadores que llevan más de 5 años en el mismo puesto de trabajo, sin desarrollar otras aptitudes que puedan ayudarles a crecer dentro del área, es decir son trabajadores que no salen de su zona de confort, a estos colaboradores son a los que más atención se debería poner ya que poseen habilidades que pueden a llegar a explotarse para que alcancen un nivel más alto y puedan aplicar en las mismas condiciones al plan de carrera. De parte del Jefe de Producción se han tomado medidas, tales como cambios de actividades para, de apoco, hacer que estos trabajadores vayan aprendiendo otros puestos de trabajo y desarrollen sus aptitudes.

Tomando en cuenta todo esto se puede ver que los trabajadores de la empresa confitera, aún tienen aptitudes y actitudes que desarrollar, lo que podría adaptarse al plan de capacitaciones realizado por el área de Recursos Humanos, para que de esta manera se vea reflejado el mejoramiento del desempeño de los colaboradores.

Las capacitaciones deberían estar orientadas a: liderazgo, manejo de personal, comunicación efectiva, inteligencia emocional; y de la misma manera capacitaciones que tengan que ver directamente con los procesos del área.

2.2. Plan de carrera

Una vez conocido el tipo de empleado que es cada colaborador del área de producción de la empresa confitera, se procederá a diseñar un plan de carrera, el cual se espera genere la motivación necesaria para que los trabajadores desarrollen sus aptitudes y actitudes, ya sea con apoyo de la empresa o de manera personal, y esto se vea reflejado en el mejoramiento de su desempeño y la reducción del índice de rotación

Es de vital importancia mencionar que este plan de carrera es un plan piloto en el área de Producción de la empresa, pudiendo en un futuro aplicarse a la totalidad de la organización.

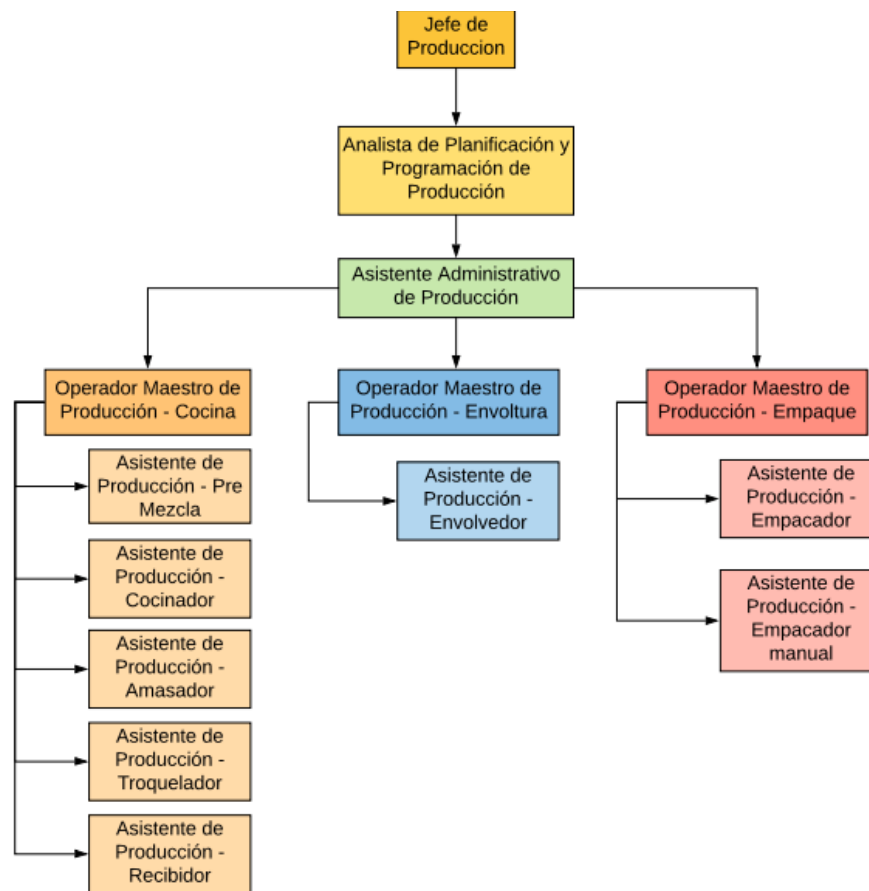
Se conoce que dentro del área de producción existen 5 rangos a los cuales se puede acceder, teniendo en cuenta el perfil (estudios, habilidades, formación, experiencia) que se necesita para cada uno de ellos, y son:

- Jefe de Producción
- Analista de Planificación y Programación de Producción
- Asistente Administrativo de Producción
- Operador Maestro de Producción
- Asistente de Producción

De esta manera el trabajador ingresa en un inicio como Asistente de Producción, asciende a Operador Maestro de Producción y así continuamente hasta llegar a ser Jefe de Producción, siempre y cuando cumpla con los requisitos establecidos para ir ascendiendo en el escalafón, los cuales están establecidos en los perfiles, como se mencionó anteriormente.

Tomando en cuenta esto se procedió a realizar un nuevo organigrama para el área de producción, quedando de la siguiente manera:

Ilustración 9 Propuesta de organigrama Área de Producción



Elaborado por: Byron Miguel Quezada Cáceres

Como se puede apreciar cada uno de los operadores maestros contará con un equipo de trabajo el cual deberá direccionar y coordinar de la mejor manera, para que la productividad de la organización vaya en crecimiento, generando en ellos la motivación necesaria para que se adapten de una mejor manera a sus labores y que puedan desarrollar sus actitudes y aptitudes para poder aplicar al plan de carrera.

Es considerable mencionar que el plan de carrera no se limita únicamente a los trabajadores que se encuentran dentro del grupo “Futura estrella en crecimiento”, quienes serían los más aptos, sino que cada uno de los trabajadores deberá definir la mejor manera para poder desarrollar sus habilidades y de esta manera poder mejorar su desempeño y poder acceder al plan de carrera.

Así también se propone un nuevo escalafón salarial para el plan de carrera propuesto anteriormente, quedando de esta manera:

Tabla 5 Propuesta de escala de sueldos

CARGO	ACTUAL	PROPUESTA		
		A	B	C
Jefe de Produccion	\$ 1.300,00	\$ 1.300,00	\$ 1.495,00	\$ 1.719,25
Analista de Produccion	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 690,00	\$ 793,50
Asistente Administrativa de Produccion	\$ 450,00	\$ 500,00	\$ 575,00	-
Operador Maestro	\$ 408,00	\$ 450,84	\$ 498,18	-
Asistente de Produccion	\$ 408,00	\$ 408,00	\$ 450,84	-

Fuente: Tabla 1 Escala actual de sueldos

Elaborado por: Byron Miguel Quezada Cáceres

Para el plan de carrera se propone un alza de sueldos tanto vertical en orden jerárquico como horizontal dependiendo del tiempo que tiene cada colaborador en su puesto de trabajo, teniendo un alza del 10.5% en los puestos operativos como lo son el/la “Asistente de Producción” y el “Operador Maestro”. De la misma manera en los puestos que ya requieren un nivel de estudios más alto se considera un alza del 15% en cada nivel que se encuentre el colaborador. Este último incremento es bastante considerable sobre todo para el “Jefe de Producción” quien, en este caso, es el último nivel jerárquico en el plan carrera.

2.2.1 Políticas para acceso al plan de carrera

Es importante mencionar que únicamente pueden aplicar al plan de carrera los candidatos que cumplan con las siguientes políticas:

- El colaborador que se encuentre bajo la modalidad de contrato indefinido dentro de la nómina de la empresa,
- El colaborador debe tener una antigüedad mínima de un año en la posición actual dentro del área, en cualquiera de los procesos (Cocina, Envoltura y Empaque), ya que se manejan maquinarias, utensilios y equipos que requieren de tiempo de entrenamiento para poder ser utilizados.
- El colaborador deberá someterse a un concurso de merecimientos realizado por el área de Recursos Humanos en coordinación con la Gerencia General y Gerencia Administrativa – Financiera, en el cual se verificará el cumplimiento de los requisitos pre-establecidos. Si el trabajador no cumpliera con los requisitos para acceder al plan de carrera, podrá convenir con Recursos Humanos para verificar los puntos débiles reflejados en la evaluación y definir capacitaciones relevantes que le ayuden a llegar a cumplir con los requisitos del cargo al que aplica.

- El concurso de merecimientos será en primera instancia interno, si el colaborador o los colaboradores que participaren en dicho concurso no cumplen con los requisitos establecidos para ingresar al plan de carrera, será decisión de la empresa el llamar a un concurso externo.
- El trabajador que quiera acceder a los cargos que son de mandos altos (Analista de Planificación y Programación de la Producción, Jefe de Producción) deberá tener obligatoriamente una formación de tercer nivel.
- Para que el colaborador acceda al plan de carrera debe existir:
 - La vacante disponible o,
 - La necesidad de cambiar o rotar al personal existente, esta verificación deberá ser anualmente.
- El área de Recursos Humanos de la organización será la responsable de mantener actualizados los perfiles de cargos con los cuales los colaboradores participarán en el plan de carrera, esta actualización se deberá hacer anualmente.
- En el caso que el Jefe de Producción llegue a su último nivel, en este caso el “C”, se considerará un alza de su sueldo cada dos años en base al desempeño que vaya obteniendo o a su vez se le proporcionaría un bono fijo mensual por cumplimientos, esto va a depender del área de Recursos Humanos en coordinación con el Subgerente Administrativo Financiero y la Gerencia General.
- La evaluación de desempeño será requisito indispensable para que el colaborador acceda al plan de carrera.

Se descartará al colaborador del plan de carrera en los siguientes casos:

- Desvinculación de la empresa por cualquiera de los causales que determina la ley del régimen laboral, establecidas en el Código del trabajo como lo son: Despido intempestivo, renuncia voluntaria, visto bueno, término de contrato..
- El colaborador cambia de área o de puesto, y éste no se encuentre contemplado en el plan de carrera.

Por ningún otro motivo se podrá excluir al trabajador del área de Producción de acceder al plan de carrera.

Estas políticas podrán ser modificadas por el área de Recursos Humanos en conjunto con la Jefatura de Producción, la Gerencia Administrativa – Financiera y Gerencia General, siempre y cuando un análisis previo lo requiera y vean la necesidad de suprimir o aumentar alguna política ya sea de acceso o desvinculación del plan de carrera.

2.3 Relación Costo - beneficio

Para poder verificar el beneficio de aplicar el plan de carrera se ha procedido a comparar los costos que llevarían los procesos de los diferentes niveles existentes en el área de Producción, basados en la siguiente tabla:

Tabla 6 Base para cálculo de costos

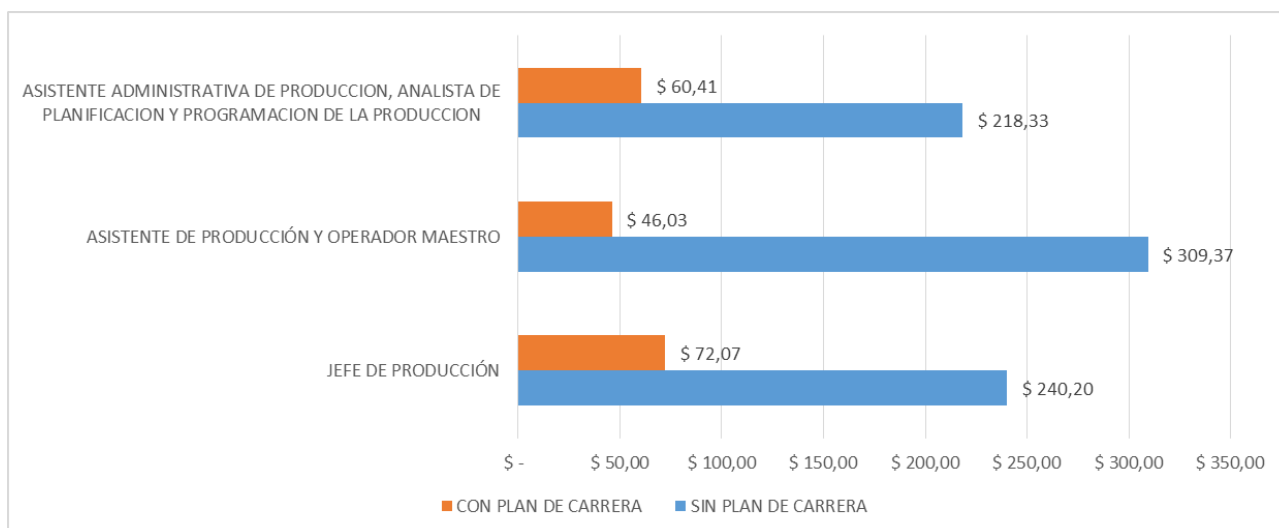
SALARIO	TOTAL	DIA	HORA
COORDINADOR DE RECURSOS HUMANOS	\$ 850,00	\$ 28,33	\$ 3,54
GERENTE GENERAL	\$ 4.250,00	\$ 141,67	\$ 17,71
JEFE DE PRODUCCIÓN	\$ 1.300,00	\$ 43,33	\$ 5,42
JEFE DE RECURSOS HUMANOS	\$ 2.000,00	\$ 66,67	\$ 8,33

Fuente: (Empresa Confitera, 2019)

Elaborado por: Byron Miguel Quezada Cáceres

De esta manera se puede visualizar el salario que percibe cada uno de los involucrados en los distintos procesos de selección, y de la misma manera se visualiza el valor que perciben por día y por hora, con lo cual se procedió a realizar un gráfico resumen de la diferencia existente entre la aplicación del plan de carrera y el costo del proceso sin el plan de carrera:

Ilustración 10 Comparación de costos



Fuente: Ilustraciones 11, 12, 13

Elaborado por: Byron Miguel Quezada Cáceres

Como se puede apreciar la diferencia es bastante notable en la comparación de aplicación o no del plan de carrera por lo cual sería beneficioso para la empresa en costos.

De la misma manera se presentan los costos en los que incurre la empresa al presentarse la rotación de personal:

- Pago de décimos, utilidades y vacaciones proporcional al tiempo de trabajo del colaborador.
- Pago de aporte patronal del colaborador en base a los días laborados.

Todos estos costos se dan ya que la ley determina que el colaborador debe ser afiliado desde el primer día de labores dentro de la organización, además desde ese punto la empresa adquiere responsabilidades en cuanto a los rubros establecidos por décimos, utilidades y vacaciones que genere en el tiempo de trabajo.

Adicional se da a conocer los cuadros comparativos con los respectivos costos que tiene cada uno de los diferentes procesos de selección:

Ilustración 11 Comparación Mandos altos

SIN PLAN DE CARRERA					DIFERENCIA	CON PLAN DE CARRERA				
JEFE DE PRODUCCIÓN						JEFE DE PRODUCCIÓN				
Personal	Proceso	Subproceso	Tiempo	Valor		Personal	Proceso	Subproceso	Tiempo	Valor
Coordinador de RRHH	Reclutamiento	Publicacion en medios digitales	1 hora	\$ 3,54		Coordinador de RRHH	Reclutamiento	Llamado Interno y publicacion	1 hora	\$ 3,54
		Suscripcion mensual		\$ 166,88						
		Filtro	2 horas	\$ 7,08						
Gerente General	Selección	Entrevista RRHH	2 horas	\$ 16,66		Jefe de RRHH	Selección	Entrevista RRHH y Prueba	3 horas	\$ 15,41
		Entrevista G. G	1 hora	\$ 17,71		Gerente General		Entrevista G. G	1 hora	\$ 17,71
		Inducción	1 día	\$ 28,33		Coordinador de RRHH		Inducción	1 día	\$ 28,33
TOTAL				\$ 240,20	\$ 168,13	TOTAL				\$ 72,07

Fuente: Tabla 4 Base para cálculo de costos

Elaborado por: Byron Miguel Quezada Cáceres

Como se puede apreciar los costos al aplicar el plan de carrera disminuyen, ya que se eliminarían procesos como por ejemplo el costo de la suscripción al aplicar el plan de carrera ya no sería de utilidad ya que el proceso de reclutamiento se lo haría internamente mediante el llamado a un concurso de méritos por parte del departamento de RRHH, para posteriormente analizar los posibles candidatos y continuar con el proceso, siempre y cuando cumplan con los requisitos establecidos en las políticas del plan de carrera. En este proceso el ahorro sería de \$168.33.

Ilustración 12 Comparación Mandos medios

SIN PLAN DE CARRERA					DIFERENCIA	CON PLAN DE CARRERA					
ASISTENTE ADMINISTRATIVA DE PRODUCCION, ANALISTA DE PLANIFICACION Y PROGRAMACION DE LA PRODUCCION						ASISTENTE ADMINISTRATIVA DE PRODUCCION, ANALISTA DE PLANIFICACION Y PROGRAMACION DE LA PRODUCCION					
Personal	Proceso	Subproceso	Tiempo	Valor		Personal	Proceso	Subproceso	Tiempo	Valor	
Coordinador de RRHH	Reclutamiento	Publicacion en medios digitales	1 hora	\$ 3,54		Coordinador de RRHH	Reclutamiento	Llamado Interno y publicacion	1 hora	\$ 3,54	
			Suscripcion mensual	\$ 166,88							
		Filtro	2 horas	\$ 7,08					Filtro	2 horas	\$ 7,08
Jefe de Produccion	Selección	Entrevista RRHH	2 horas	\$ 7,08		Jefe de Produccion	Selección	Entrevista RRHH y Pruebas	3 horas	\$ 10,62	
		Entrevista Jefe de Produccion	1 hora	\$ 5,42				Entrevista Jefe de Produccion y Pruebas	2 hora	\$ 10,84	
Coordinador de RRHH		Inducción	1 día	\$ 28,33		Coordinador de RRHH		Inducción	1 día	\$ 28,33	
TOTAL				\$ 218,33	\$ 157,92	TOTAL				\$ 60,41	

Fuente: Tabla 4 Base para cálculo de costos

Elaborado por: Byron Miguel Quezada Cáceres

De igual manera para los cargos medios como son el de Asistente Administrativa de Producción y Analista de Planificación y Programación de la Producción existe un recorte en los costos ya que igualmente se elimina el pago de la suscripción a los medios digitales de reclutamiento, lo cual reduciría el costo del proceso total en \$157.92.

Ilustración 13 Comparación Nivel operativo

SIN PLAN DE CARRERA					DIFERENCIA	CON PLAN DE CARRERA						
ASISTENTE DE PRODUCCIÓN Y OPERADOR MAESTRO						ASISTENTE DE PRODUCCIÓN Y OPERADOR MAESTRO						
Personal	Proceso	Subproceso	Tiempo	Valor		Personal	Proceso	Subproceso	Tiempo	Valor		
Coordinador de RRHH	Reclutamiento	Publicacion en medios digitales	1 hora	\$ 3,54		Coordinador de RRHH	Reclutamiento	Llamado Interno y publicacion	1 hora	\$ 3,54		
			Suscripcion mensual	\$ 166,88					Filtro	2 horas	\$ 7,08	
			Filtro	2 horas	\$ 7,08							
	Selección	Entrevista RRHH	1 horas	\$ 3,54			Selección	Entrevista RRHH y Pruebas	2 horas	\$ 7,08		
			Entrenamiento	1 semana	\$ 100,00					Inducción	1 día	\$ 28,33
			Inducción	1 día	\$ 28,33							
TOTAL				\$ 309,37	\$ 263,34	TOTAL				\$ 46,03		

Fuente: Tabla 4 Base para cálculo de costos

Elaborado por: Byron Miguel Quezada Cáceres

Para el proceso de selección del cargo operativo que tienen los Asistentes de Producción y Operadores Maestros del área, únicamente se realiza mediante el Coordinador de Recursos Humanos y el postulante, al igual que los anteriores cuadros se puede ver que se elimina la suscripción mensual del medio digital de reclutamiento, adicional se elimina lo que es la semana de entrenamiento que deben pasar todos los postulantes para poder ingresar a ejercer el cargo, lo cual representa un costo bastante importante para la empresa, por lo que al aplicar el plan de carrera se eliminaría ahorrando un total de \$263.34 en todo el proceso, como lo muestra la ilustración.

CONCLUSIONES

- De la presente investigación se pudo evidenciar que en la empresa confitera existe personal que no se encuentra motivado, ya que, aun teniendo un alto potencial, su desempeño es medio o bajo, es decir son colaboradores que han realizado la misma tarea durante varios años sin cambiar de proceso, lo que genera que el resultado de la matriz arroje que necesita una mayor atención en cuanto a su formación ya sea personal o profesional. Esto se debe ya que el no tener un plan de carrera en el área de producción dentro de la organización, forja un desempeño lineal en los colaboradores, es decir ellos no se esfuerzan para crecer ni personal ni profesionalmente, ya que no existe la motivación suficiente con la cual puedan avanzar y mejorar sus habilidades, aptitudes y actitudes.
- Al aplicar el plan de carrera dentro de la organización se reducen los índices de rotación del personal dentro del área en el cual se aplica el mismo, ya que el trabajador encuentra en dicho plan de carrera una motivación para formarse tanto personal como profesionalmente y de esta manera empoderarse con la organización y poder llegar a cargos de mandos altos, de la misma manera se reducen los costos de los procesos de selección que acarrea el no tener el plan de carrera dentro de la organización..

RECOMENDACIONES

- Es recomendable que la empresa opte por implementar el plan de carrera, con el cual se pueden establecer brechas, las cuales se pueden incluir en el plan de capacitación anual, proporcionando formaciones que tengan que ver con los puntos débiles que necesitan desarrollar el personal de producción, y enfocarlos para que estas charlas sean una motivación más para que ellos accedan al plan de carrera conociendo los beneficios que esto acarrea.
- De la misma manera es recomendable que las políticas de acceso o de exclusión del plan de carrera sean debidamente y correctamente difundidas a todo el personal del área, para que ellos conozcan los requisitos y puedan optar por formarse personal y profesionalmente de manera propia y tengan esa motivación para seguir creciendo dentro de la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y DOCUMENTALES

- Alles, M. (2013). *Las 50 herramientas de recursos humanos que todo profesional debe conocer*. Buenos Aires: Granica.
- Barquero Corrales, A. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. San José de Costa Rica: EUNED.
- Bernal Torres, C. A. (2006). *Metodología de la investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. México: Pearson Educación .
- Castro, R. (18 de 11 de 2016). Confite nacional para endulzar el comercio. *Diario Expreso*.
- Chalá Meza, C. P. (2016). *Diseño de un plan de carrera y sucesión por competencias, en el departamento de mantenimiento y operación de la subgerencia de producción para la unidad de negocio Termopichincha, de la Corporación Eléctrica del Ecuador, CELEC EP*. Recuperado el 15 de diciembre de 2018, de <http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/16831?mode=full>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos - El capital humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A de C.V.
- Coindreau, R. (16 de Abril de 2018). *Evaluaciones 9 Box: Potencial y Desempeño*. Recuperado el 18 de diciembre de 2018, de <https://www.integratec.com/blog/evaluaciones-9-box.html>
- Dávila, G. (2006). El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales. *Laurus*, 184-185.
- De la Mora Ledesma, J. (2003). *Psicología del Aprendizaje, Teorías I*. Guadalajara: Progreso, S. A. de C. V.
- Dessler, G., & Varela Juárez, R. A. (2011). *Administración de Recursos Humanos - Enfoque latinoamericano*. México: Pearson Educación.
- Ecuador, Asamblea Nacional. (2010). *Código Orgánico de la Producción y Comercio*. Quito: Registro Oficial N° 351 del 29 de diciembre de 2010. Modificado 30 de diciembre de 2016.
- Empresa Confitera. (2010). *Manual de funciones*. Quito: Confitera.

- Empresa Confitera. (2011). *Manual de funciones*. Quito: Confitera.
- Empresa Confitera. (2015). *Manual de funciones*. Quito: Confitera.
- Empresa Confitera. (2016). *Manual de funciones*. Quito: Confitera.
- Empresa Confitera. (2019). *Àrea de Produccìon*. Quito: Confitera.
- Empresa Confitera. (2019). *Sectoriales 2019*. Quito: Confitera.
- Ferraro, E. A. (2001). *Administración de los Recursos Humanos 2001*. Buenos Aires: Valleta Ediciones S.R.L.
- Gan, F., & Berbel, G. (2007). *Manual de Recursos Humanos - 10 programas para la gestión y el desarrollo del Factor Humano en las organizaciones actuales*. Barcelona: Centaures del Desert, S.C.P.
- Gómez, M. M. (2006). *Introduccion a la metodologia de la investigacion cientifica*. Córdoba: Brujas.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Lagla, A. (2017). Los confites ganan con cada Navidad. *Líderes*.
- Macías Intriago, A. J. (2014). *El plan de carrera y su incidencia en el desempeño laboral del talento humano de la Empresa LAAR COURIER EXPRESS-UPS*. Recuperado el 15 de Diciembre de 2018, de <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/7785/1/FCHE-IFTGPI-61.pdf>
- Mendoza Macías, E. I., & Ortiz Cuenca, N. E. (2017). Proyecto de Investigación previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial. *Diseño de un plan de carrera para el personal operativo de la compañía Daxti S.A.* Guayaquil, Guayas, Ecuador.
- Mohammad Nagui, N. (2005). *Metodología de la Investigación*. México: Limusa S.A. de C.V.
- Oltra Cormorera, V. (2005). *Desarrollo del factor humano*. Barcelona: UOC.
- Quesada, J. (2007). *Didáctica de las Ciencias Experimentales*. San José, Costa Rica: EUNED.
- Villalobos, S. (2003). *Filosofía 2*. Guadalajara, Jalisco: Umbral.

ANEXOS

Anexo 1: Resumen Tipo de Empleados (Elaboradas en Microsoft Excel)

1 FUTUROS LÍDERES (SÚPER ESTRELLA)

POTENCIAL: ALTO
DESEMPEÑO: ALTO

Son considerados la mejor opción para sucesiones y posiciones de mayor jerarquía. Ellos presentan altos niveles de desempeño y habilidades de liderazgo, se les debe reconocer y premiar sus esfuerzos considerándolos para puestos de trabajo con mayores responsabilidades y jerarquía.

☰ Menú



2 FUTURA ESTRELLA EN CRECIMIENTO

POTENCIAL: ALTO
DESEMPEÑO: MEDIO

Futura estrella en crecimiento: En esta categoría se encuentran los colaboradores que muestran un alto potencial, pero al mismo tiempo su desempeño es promedio, ellos requieren que se les motive y por medio de retos salgan de zona de confort y puedan demostrar nuevas habilidades que aporten valor a la organización.

☰ Menú



3 FUTURA ESTRELLA

POTENCIAL: MEDIO
DESEMPEÑO: ALTO

Son empleados que tienen alto desempeño y potencial promedio para llegar a puestos clave en la compañía, requieren seguir creciendo y ser motivados, eventualmente llegarán a ser buenos líderes.

☰ Menú

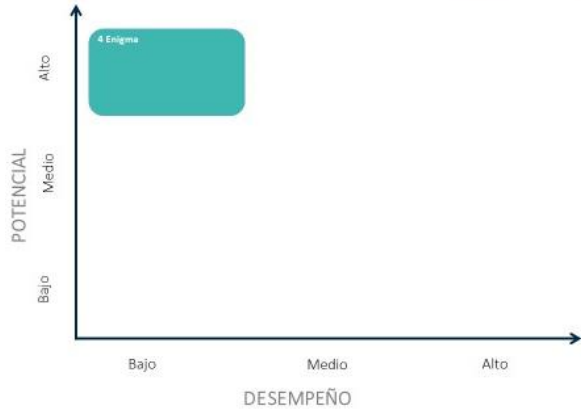


4 ENIGMA (DIAMANTE EN BRUTO)
POTENCIAL: ALTO
DESEMPEÑO: BAJO

Enigma (diamante en bruto): Son colaboradores con alto potencial, pero con un desempeño bajo lo que nos indica que pueden estar ubicados en un puesto que no es totalmente correcto para ellos o que están a cargo de un jefe que no ha sabido descubrir su potencial. En este caso es recomendable tener comunicación con ellos y retroalimentación para guiarlos a obtener buenos resultados.

Menú

MATRIZ DE LAS 9 CAJAS

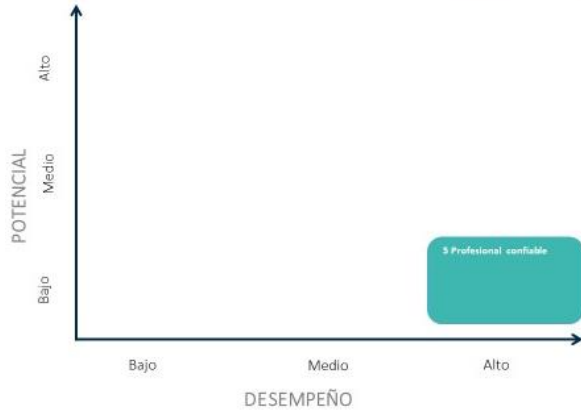


5 PROFESIONALES CONFIABLES
POTENCIAL: BAJO
DESEMPEÑO: ALTO

Colaboradores que muestran un desempeño excepcional pero en cuestión de potencial de liderazgo su nivel es bajo y requieren que se les reconozca su esfuerzo y cumplimiento de metas, puedes apoyarte en ellos para ser mentor de nuevos talentos en la organización, esto les servirá para desarrollar su liderazgo y puedan ser considerados para sucesiones en un futuro.

Menú

MATRIZ DE LAS 9 CAJAS

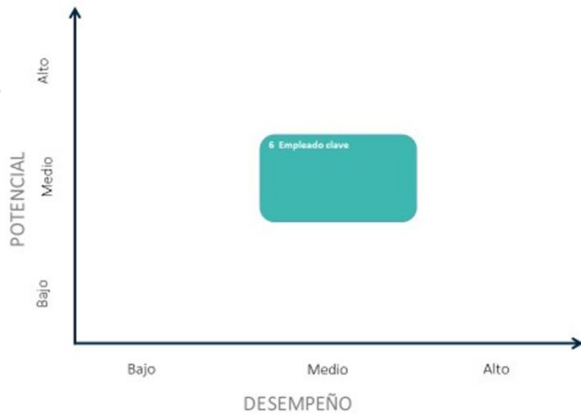


6 EMPLEADOS CLAVE
POTENCIAL: MEDIO
DESEMPEÑO: MEDIO

Igual que pasa con la categoría "dilema" tienen niveles promedio de potencial y su desempeño es promedio, se les considera que pueden ser prometedores. Necesitan ser retados y motivados a dar lo mejor de sí mismos a la empresa.

Menú

MATRIZ DE LAS 9 CAJAS



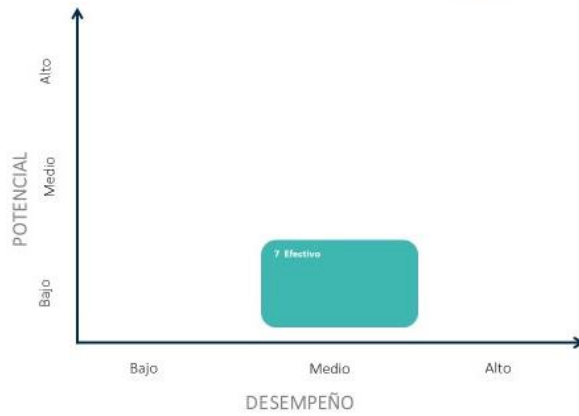


EFFECTIVOS
POTENCIAL: BAJO
DESEMPEÑO: MEDIO

En esta categoría se posicionan los individuos que muestran un nivel de potencial bajo y un desempeño promedio, es decir cumplen las expectativas sin excederlas, sin embargo, no se les ve el potencial para futuros puestos. En este caso, es importante que se les presenten cambios en sus actividades para incitarlos a aprender cosas nuevas y estén motivados y comprometidos a avanzar.

Menú

MATRIZ DE LAS 9 CAJAS

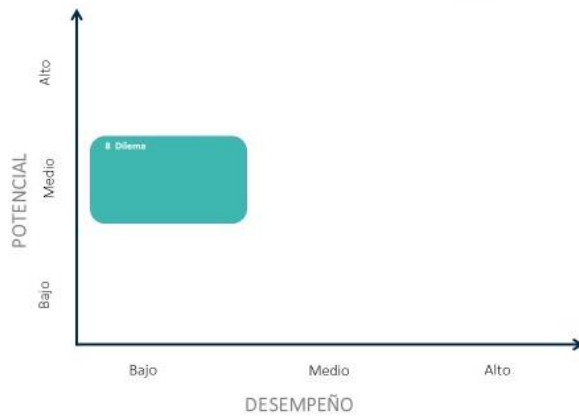


DILEMA
POTENCIAL: MEDIO
DESEMPEÑO: BAJO

Estas personas tienen potencial promedio, pero niveles de desempeño bajo. Es importante que se trabaje con su motivación y compromiso, otorgándoles retos para que demuestren su capacidad.

Menú

MATRIZ DE LAS 9 CAJAS

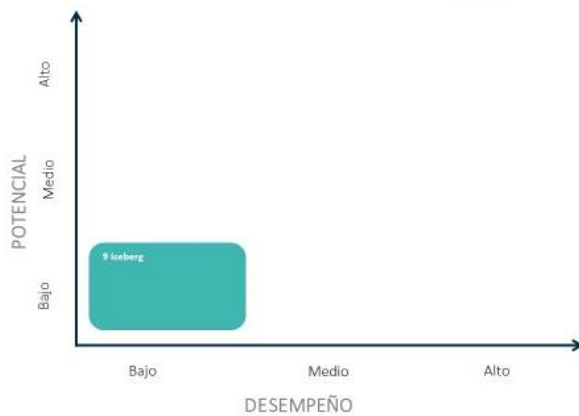


ICEBERG
POTENCIAL: BAJO
DESEMPEÑO: BAJO

Si en el equipo de trabajo identificas personal con bajo potencial y además su desempeño está por debajo de lo esperado tienes la opción de darles tiempo para observar sus avances y logros, en caso de que no sea así es probable que tengas que tomar la decisión de pedirles que dejen la organización.

Menú

MATRIZ DE LAS 9 CAJAS



Anexo 2: Matrices 9 cajas llenas (Elaboradas en Microsoft Excel)

DEPARTAMENTO:	Producción
CARGO:	Asistente de Producción - Cocinado caramelo suave
APELLIDOS Y NOMBRES	CHAMBA CABRERA BRYAM ALEXIS

CARACTERÍSTICAS DEL CARGO	POTENCIAL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
FORMACIÓN ACADÉMICA		x	
EXPERIENCIA LABORAL	x		
CONOCIMIENTO DE SUS FUNCIONES	x		

ANÁLISIS DE COMPETENCIAS	POTENCIAL			DESEMPEÑO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
BÁSICAS						
1	Energía y Dinamismo	x				x
2	iniciativa y Creatividad	x				x
3	Comunicación Efectiva	x			x	
4	Orientación a resultados	x				x
5	Integridad	x				x
6	Disciplina y Puntualidad	x				x
GESTIÓN						
1	Planificación y Organización	x			x	
2	Orientación al cliente Ext/Int	x				x
3	Solución de problemas	x				x
NEGOCIO						
1	Cantidad, Cooperación y Dedicación al trabajo	x				x
2	Orientación a la calidad	x			x	
3	BPM y SSO		x			x

RESPONSABILIDADES	POTENCIAL			DESEMPEÑO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
a. Bienes (Máquinas, equipos, utensillos, herramientas, etc)		x			x	
b. Información (Generan de cada puesto de trabajo)		x			x	
c. Coordinación Operativa	x				x	

TIPO DE EMPLEADO	Enigma (diamante en bruto)
POTENCIAL	alto
DESEMPEÑO	bajo

DEPARTAMENTO:	Producción
CARGO:	Asistente de Producción - Troquelado Caramelo Duro, Rellenos
APELLIDOS Y NOMBRES	CHANGO TOAPANTA SEGUNDO ROSALINO

CARACTERÍSTICAS DEL CARGO	POTENCIAL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
FORMACIÓN ACADÉMICA		X	
EXPERIENCIA LABORAL	X		
CONOCIMIENTO DE SUS FUNCIONES	X		

ANÁLISIS DE COMPETENCIAS		POTENCIAL			DESEMPEÑO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
BÁSICAS							
1	Energía y Dinamismo	X				X	
2	iniciativa y Creatividad	X				X	
3	Comunicación Efectiva	X				X	
4	Orientación a resultados	X				X	
5	Integridad		X			X	
6	Disciplina y Puntualidad	X				X	
GESTIÓN							
1	Planificación y Organización	X				X	
2	Orientación al cliente Ext/Int		X			X	
3	Solución de problemas	X				X	
NEGOCIO							
1	Cantidad, Cooperación y Dedicación al trabajo	X				X	
2	Orientación a la calidad	X				X	
3	BPM y SSO		X			X	

RESPONSABILIDADES	POTENCIAL			DESEMPEÑO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
a. Bienes (Máquinas, equipos, utensillos, herramientas, etc)	X			X		
b. Información (Generan de cada puesto de trabajo)	X			X		
c. Coordinación Operativa	X			X		

TIPO DE EMPLEADO	Futura estrella
POTENCIAL	medio
DESEMPEÑO	alto

DEPARTAMENTO:	Producción
CARGO:	Asistente de Producción - Cocinado y amasado caramelo duro, chupetes
APELLIDOS Y NOMBRES	CHAUCA TOAPANTA EDISON XAVIER

CARACTERÍSTICAS DEL CARGO	POTENCIAL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
FORMACIÓN ACADÉMICA		x	
EXPERIENCIA LABORAL	x		
CONOCIMIENTO DE SUS FUNCIONES	x		

ANÁLISIS DE COMPETENCIAS		POTENCIAL			DESEMPEÑO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
BÁSICAS							
1	Energía y Dinamismo	x					x
2	iniciativa y Creatividad	x					x
3	Comunicación Efectiva	x					x
4	Orientación a resultados		x				x
5	Integridad	x					x
6	Disciplina y Puntualidad	x					x
GESTIÓN							
1	Planificación y Organización		x				x
2	Orientación al cliente Ext/Int		x				x
3	Solución de problemas		x				x
NEGOCIO							
1	Cantidad, Cooperación y Dedicación al trabajo	x					x
2	Orientación a la calidad		x				x
3	BPM y SSO		x				x

RESPONSABILIDADES	POTENCIAL			DESEMPEÑO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
a. Bienes (Máquinas, equipos, utensillos, herramientas, etc)	x			x		
b. Información (Generan de cada puesto de trabajo)	x			x		
d. Coordinación Operativa	x			x		

TIPO DE EMPLEADO	Profesionales confiables
POTENCIAL	bajo
DESEMPEÑO	alto

DEPARTAMENTO:	Producción
CARGO:	Asistente de Producción - Reciclado
APELLIDOS Y NOMBRES	DOICELA PILATASIG EDWIN POLO

CARACTERÍSTICAS DEL CARGO	POTENCIAL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
FORMACIÓN ACADÉMICA		x	
EXPERIENCIA LABORAL	x		
CONOCIMIENTO DE SUS FUNCIONES	x		

ANÁLISIS DE COMPETENCIAS	POTENCIAL			DESEMPEÑO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
BÁSICAS						
1	Energía y Dinamismo	x			x	
2	iniciativa y Creatividad	x				x
3	Comunicación Efectiva		x		x	
4	Orientación a resultados	x			x	
5	Integridad	x				x
6	Disciplina y Puntualidad	x			x	
GESTIÓN						
1	Planificación y Organización	x				x
2	Orientación al cliente Ext/Int		x		x	
3	Solución de problemas		x			x
NEGOCIO						
1	Cantidad, Cooperación y Dedicación al trabajo	x			x	
2	Orientación a la calidad		x			x
3	BPM y SSO		x			x

RESPONSABILIDADES	POTENCIAL			DESEMPEÑO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
a. Bienes (Máquinas, equipos, utensillos, herramientas, etc)	x			x		
b. Información (Generan de cada puesto de trabajo)	x			x		
c. Coordinación Operativa	x			x		

TIPO DE EMPLEADO	Enigma (diamante en bruto)
POTENCIAL	alto
DESEMPEÑO	bajo

DEPARTAMENTO:	Producción
CARGO:	Asistente de Producción - Troquelado y envoltura caramelo suave
APELLIDOS Y NOMBRES	ESTACIO ESTACIO CARLOS JAVIER

CARACTERÍSTICAS DEL CARGO	POTENCIAL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
FORMACIÓN ACADÉMICA		x	
EXPERIENCIA LABORAL	x		
CONOCIMIENTO DE SUS FUNCIONES	x		

ANÁLISIS DE COMPETENCIAS	POTENCIAL			DESEMPEÑO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
BÁSICAS						
1	Energía y Dinamismo	x			X	
2	iniciativa y Creatividad	x				X
3	Comunicación Efectiva	x			X	
4	Orientación a resultados	x			X	
5	Integridad	x			X	
6	Disciplina y Puntualidad	x			X	
GESTIÓN						
1	Planificación y Organización	x				X
2	Orientación al cliente Ext/Int	x			X	
3	Solución de problemas	x			X	
NEGOCIO						
1	Cantidad, Cooperación y Dedicación al trabajo	x			X	
2	Orientación a la calidad	x			X	
3	BPM y SSO		x			X

RESPONSABILIDADES	POTENCIAL			DESEMPEÑO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
a. Bienes (Máquinas, equipos, utensillos, herramientas, etc)	x			x		
b. Información (Generan de cada puesto de trabajo)	x			x		
c. Coordinación Operativa	x			x		

TIPO DE EMPLEADO	Futura estrella en crecimiento
POTENCIAL	alto
DESEMPEÑO	medio

DEPARTAMENTO:	Producción
CARGO:	Asistente de Producción - Tostado de maní
APELLIDOS Y NOMBRES	GAMARRA DELGADO DARÍO JONATHAN

CARACTERÍSTICAS DEL CARGO	POTENCIAL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
FORMACIÓN ACADÉMICA		X	
EXPERIENCIA LABORAL	X		
CONOCIMIENTO DE SUS FUNCIONES	X		

ANÁLISIS DE COMPETENCIAS		POTENCIAL			DESEMPEÑO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
BÁSICAS							
1	Energía y Dinamismo	X				X	
2	iniciativa y Creatividad	X				X	
3	Comunicación Efectiva	X				X	
4	Orientación a resultados	X				X	
5	Integridad	X				X	
6	Disciplina y Puntualidad	X				X	
GESTIÓN							
1	Planificación y Organización	X				X	
2	Orientación al cliente Ext/Int	X				X	
3	Solución de problemas	X				X	
NEGOCIO							
1	Cantidad, Cooperación y Dedicación al trabajo	X				X	
2	Orientación a la calidad	X				X	
3	BPM y SSO		X			X	

RESPONSABILIDADES	POTENCIAL			DESEMPEÑO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
a. Bienes (Máquinas, equipos, utensillos, herramientas, etc)	x			x		
b. Información (Generan de cada puesto de trabajo)	x			x		
c. Coordinación Operativa	x			x		

TIPO DE EMPLEADO	Futura estrella en crecimiento
POTENCIAL	alto
DESEMPEÑO	medio

DEPARTAMENTO:	Producción
CARGO:	Asistente de Producción - Cocinado y amasado caramelo duro, chupetes
APELLIDOS Y NOMBRES	GUANOPATIN TITO JOSE EDUARDO

CARACTERÍSTICAS DEL CARGO	POTENCIAL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
FORMACIÓN ACADÉMICA		x	
EXPERIENCIA LABORAL	x		
CONOCIMIENTO DE SUS FUNCIONES	x		

ANÁLISIS DE COMPETENCIAS	POTENCIAL			DESEMPEÑO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
BÁSICAS						
1	Energía y Dinamismo	x			X	
2	iniciativa y Creatividad	x			X	
3	Comunicación Efectiva	x			X	
4	Orientación a resultados	x				X
5	Integridad		x		X	
6	Disciplina y Puntualidad	x				X
GESTIÓN						
1	Planificación y Organización		x		X	
2	Orientación al cliente Ext/Int	x			X	
3	Solución de problemas	x			X	
NEGOCIO						
1	Cantidad, Cooperación y Dedicación al trabajo	x			X	
2	Orientación a la calidad		x		X	
3	BPM y SSO		x			X

RESPONSABILIDADES	POTENCIAL			DESEMPEÑO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
a. Bienes (Máquinas, equipos, utensillos, herramientas, etc)		x		x		
b. Información (Generan de cada puesto de trabajo)	x				x	
c. Coordinación Operativa	x				x	

TIPO DE EMPLEADO	Enigma (diamante en bruto)
POTENCIAL	alto
DESEMPEÑO	bajo

DEPARTAMENTO:	Producción
CARGO:	Asistente de Producción - Troquelado Caramelo Duro, Rellenos
APELLIDOS Y NOMBRES	JIMENEZ CASTRO CRISTIAN ISRAEL

CARACTERÍSTICAS DEL CARGO	POTENCIAL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
FORMACIÓN ACADÉMICA		x	
EXPERIENCIA LABORAL	x		
CONOCIMIENTO DE SUS FUNCIONES	x		

ANÁLISIS DE COMPETENCIAS	POTENCIAL			DESEMPEÑO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
BÁSICAS						
1	Energía y Dinamismo	x			x	
2	iniciativa y Creatividad		x			x
3	Comunicación Efectiva	x			x	
4	Orientación a resultados		x			x
5	Integridad	x			x	
6	Disciplina y Puntualidad	x			x	
GESTIÓN						
1	Planificación y Organización		x			x
2	Orientación al cliente Ext/Int		x		x	
3	Solución de problemas	x				x
NEGOCIO						
1	Cantidad, Cooperación y Dedicación al trabajo		x		x	
2	Orientación a la calidad		x		x	
3	BPM y SSO		x		x	

RESPONSABILIDADES	POTENCIAL			DESEMPEÑO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
a. Bienes (Máquinas, equipos, utensillos, herramientas, etc)		x			x	
b. Información (Generan de cada puesto de trabajo)	x			x		
c. Coordinación Operativa	x			x		

TIPO DE EMPLEADO	Profesionales confiables
POTENCIAL	bajo
DESEMPEÑO	alto

DEPARTAMENTO:	Producción
CARGO:	Asistente de Producción - Cocinado y amasado caramelo duro, chupetes
APELLIDOS Y NOMBRES	MAURISACA ROLDAN JHONATAN WILLIAM

CARACTERÍSTICAS DEL CARGO	POTENCIAL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
FORMACIÓN ACADÉMICA		X	
EXPERIENCIA LABORAL	X		
CONOCIMIENTO DE SUS FUNCIONES	X		

ANÁLISIS DE COMPETENCIAS	POTENCIAL			DESEMPEÑO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
BÁSICAS						
1	Energía y Dinamismo		X		X	
2	iniciativa y Creatividad	X			X	
3	Comunicación Efectiva	X			X	
4	Orientación a resultados	X			X	
5	Integridad	X			X	
6	Disciplina y Puntualidad	X			X	
GESTIÓN						
1	Planificación y Organización		X			X
2	Orientación al cliente Ext/Int		X		X	
3	Solución de problemas	X			X	
NEGOCIO						
1	Cantidad, Cooperación y Dedicación al trabajo	X			X	
2	Orientación a la calidad		X		X	
3	BPM y SSO		X			X

RESPONSABILIDADES	POTENCIAL			DESEMPEÑO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
a. Bienes (Máquinas, equipos, utensillos, herramientas, etc)	X				X	
b. Información (Generan de cada puesto de trabajo)	X			X		
c. Coordinación Operativa	X				X	

TIPO DE EMPLEADO	Enigma (diamante en bruto)
POTENCIAL	alto
DESEMPEÑO	bajo

DEPARTAMENTO:	Producción
CARGO:	Asistente de Producción - Cocinado y amasado caramelo duro, chupetes
APELLIDOS Y NOMBRES	MORENO YAUTIBUG CARLOS WLADIMIR

CARACTERÍSTICAS DEL CARGO	POTENCIAL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
FORMACIÓN ACADÉMICA		x	
EXPERIENCIA LABORAL	x		
CONOCIMIENTO DE SUS FUNCIONES	x		

ANÁLISIS DE COMPETENCIAS	POTENCIAL			DESEMPEÑO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
BÁSICAS						
1	Energía y Dinamismo	x			X	
2	iniciativa y Creatividad		x			X
3	Comunicación Efectiva	x			X	
4	Orientación a resultados		x		X	
5	Integridad	x				X
6	Disciplina y Puntualidad	x			X	
GESTIÓN						
1	Planificación y Organización		x		X	
2	Orientación al cliente Ext/Int	x			X	
3	Solución de problemas		x		X	
NEGOCIO						
1	Cantidad, Cooperación y Dedicación al trabajo	x			x	
2	Orientación a la calidad		x		x	
3	BPM y SSO		x			x

RESPONSABILIDADES	POTENCIAL			DESEMPEÑO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
a. Bienes (Máquinas, equipos, utensillos, herramientas, etc)	x			x		
b. Información (Generan de cada puesto de trabajo)	x			x		
c. Coordinación Operativa	x			x		

TIPO DE EMPLEADO	Enigma (diamante en bruto)
POTENCIAL	alto
DESEMPEÑO	bajo

DEPARTAMENTO:	Producción
CARGO:	Asistente de Producción - Encofitado caramelo duro chocolates
APELLIDOS Y NOMBRES	OCHOA MONTIEL ARMANDO RICARDO

CARACTERÍSTICAS DEL CARGO	POTENCIAL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
FORMACIÓN ACADÉMICA		x	
EXPERIENCIA LABORAL	x		
CONOCIMIENTO DE SUS FUNCIONES	x		

ANÁLISIS DE COMPETENCIAS	POTENCIAL			DESEMPEÑO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
BÁSICAS						
1	Energía y Dinamismo	x			x	
2	iniciativa y Creatividad	x				x
3	Comunicación Efectiva	x			x	
4	Orientación a resultados	x			x	
5	Integridad		x		x	
6	Disciplina y Puntualidad	x			x	
GESTIÓN						
1	Planificación y Organización	x			x	
2	Orientación al cliente Ext/Int	x			x	
3	Solución de problemas	x			x	
NEGOCIO						
1	Cantidad, Cooperación y Dedicación al trabajo	x			x	
2	Orientación a la calidad		x		x	
3	BPM y SSO		x			x

RESPONSABILIDADES	POTENCIAL			DESEMPEÑO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
a. Bienes (Máquinas, equipos, utensillos, herramientas, etc)	x			x		
b. Información (Generan de cada puesto de trabajo)	x			x		
c. Coordinación Operativa	x			x		

TIPO DE EMPLEADO	Futura estrella
POTENCIAL	medio
DESEMPEÑO	alto

DEPARTAMENTO:	Producción
CARGO:	Asistente de Producción - Cocinado y amasado caramelo duro, chupetes
APELLIDOS Y NOMBRES	PALMA BUSTAMANTE HENRY XAVIER

CARACTERÍSTICAS DEL CARGO	POTENCIAL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
FORMACIÓN ACADÉMICA		x	
EXPERIENCIA LABORAL	x		
CONOCIMIENTO DE SUS FUNCIONES	x		

ANÁLISIS DE COMPETENCIAS	POTENCIAL			DESEMPEÑO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
BÁSICAS						
1	Energía y Dinamismo		x		X	
2	iniciativa y Creatividad		x			X
3	Comunicación Efectiva		x		X	
4	Orientación a resultados	x			X	
5	Integridad	x			X	
6	Disciplina y Puntualidad	x			X	
GESTIÓN						
1	Planificación y Organización	x			X	
2	Orientación al cliente Ext/Int		x		X	
3	Solución de problemas		x			X
NEGOCIO						
1	Cantidad, Cooperación y Dedicación al trabajo	x			X	
2	Orientación a la calidad	x				X
3	BPM y SSO		x			X

RESPONSABILIDADES	POTENCIAL			DESEMPEÑO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
a. Bienes (Máquinas, equipos, utensillos, herramientas, etc)	x			x		
b. Información (Generan de cada puesto de trabajo)		x			x	
c. Coordinación Operativa		x			x	

TIPO DE EMPLEADO	Profesionales confiables
POTENCIAL	bajo
DESEMPEÑO	alto

DEPARTAMENTO:	Producción
CARGO:	Asistente de Producción - Troquelado chupete
APELLIDOS Y NOMBRES	PALOMO CHASI LUIS OSWALDO

CARACTERÍSTICAS DEL CARGO	POTENCIAL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
FORMACIÓN ACADÉMICA		X	
EXPERIENCIA LABORAL	X		
CONOCIMIENTO DE SUS FUNCIONES	X		

ANÁLISIS DE COMPETENCIAS	POTENCIAL			DESEMPEÑO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
BÁSICAS						
1	Energía y Dinamismo	X			X	
2	iniciativa y Creatividad	X			X	
3	Comunicación Efectiva		X		X	
4	Orientación a resultados	X			X	
5	Integridad	X			X	
6	Disciplina y Puntualidad	X			X	
GESTIÓN						
1	Planificación y Organización		X		X	
2	Orientación al cliente Ext/Int		X		X	
3	Solución de problemas	X			X	
NEGOCIO						
1	Cantidad, Cooperación y Dedicación al trabajo	X			X	
2	Orientación a la calidad		X		X	
3	BPM y SSO		X			X

RESPONSABILIDADES	POTENCIAL			DESEMPEÑO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
a. Bienes (Máquinas, equipos, utensillos, herramientas, etc)		x			x	
b. Información (Generan de cada puesto de trabajo)	x				x	
c. Coordinación Operativa	x				x	

TIPO DE EMPLEADO	Enigma (diamante en bruto)
POTENCIAL	alto
DESEMPEÑO	bajo

DEPARTAMENTO:	Producción
CARGO:	Asistente de Producción - Troquelado chupete
APELLIDOS Y NOMBRES	PILLAJO TAIPE EDWIN MAURICIO

CARACTERÍSTICAS DEL CARGO	POTENCIAL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
FORMACIÓN ACADÉMICA		X	
EXPERIENCIA LABORAL	X		
CONOCIMIENTO DE SUS FUNCIONES	X		

ANÁLISIS DE COMPETENCIAS	POTENCIAL			DESEMPEÑO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
BÁSICAS						
1	Energía y Dinamismo		X		X	
2	iniciativa y Creatividad	X			X	
3	Comunicación Efectiva	X			X	
4	Orientación a resultados	X			X	
5	Integridad	X			X	
6	Disciplina y Puntualidad	X			X	
GESTIÓN						
1	Planificación y Organización	X			X	
2	Orientación al cliente Ext/Int	X			X	
3	Solución de problemas	X			X	
NEGOCIO						
1	Cantidad, Cooperación y Dedicación al trabajo	X			X	
2	Orientación a la calidad		X		X	
3	BPM y SSO		X			X

RESPONSABILIDADES	POTENCIAL			DESEMPEÑO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
a. Bienes (Máquinas, equipos, utensillos, herramientas, etc)	X			X		
b. Información (Generan de cada puesto de trabajo)	X			X		
c. Coordinación Operativa	X			X		

TIPO DE EMPLEADO	Futura estrella
POTENCIAL	medio
DESEMPEÑO	alto

DEPARTAMENTO:	Producción
CARGO:	Asistente de Producción - Troquelado Caramelo Duro, Rellenos
APELLIDOS Y NOMBRES	QUISAGUANO CALDERÓN CARLOS ENRIQUE

CARACTERÍSTICAS DEL CARGO	POTENCIAL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
FORMACIÓN ACADÉMICA		X	
EXPERIENCIA LABORAL	X		
CONOCIMIENTO DE SUS FUNCIONES	X		

ANÁLISIS DE COMPETENCIAS	POTENCIAL			DESEMPEÑO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
BÁSICAS						
1	Energía y Dinamismo	X			X	
2	iniciativa y Creatividad	X			X	
3	Comunicación Efectiva	X				X
4	Orientación a resultados	X			X	
5	Integridad	X			X	
6	Disciplina y Puntualidad	X			X	
GESTIÓN						
1	Planificación y Organización	X			X	
2	Orientación al cliente Ext/Int	X				X
3	Solución de problemas	X			X	
NEGOCIO						
1	Cantidad, Cooperación y Dedicación al trabajo	X			X	
2	Orientación a la calidad	X			X	
3	BPM y SSO		X		X	

RESPONSABILIDADES	POTENCIAL			DESEMPEÑO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
a. Bienes (Máquinas, equipos, utensillos, herramientas, etc)	x			x		
b. Información (Generan de cada puetto de trabajo)	x			x		
c. Coordinación Operativa	x			x		

TIPO DE EMPLEADO	Futura estrella en crecimiento
POTENCIAL	alto
DESEMPEÑO	medio

DEPARTAMENTO:	Producción
CARGO:	Asistente de Producción - Cocinado y amasado caramelo duro, chupetes
APELLIDOS Y NOMBRES	REISANCHO COCHA LUIS MAURICIO

CARACTERÍSTICAS DEL CARGO	POTENCIAL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
FORMACIÓN ACADÉMICA		X	
EXPERIENCIA LABORAL	X		
CONOCIMIENTO DE SUS FUNCIONES	X		

ANÁLISIS DE COMPETENCIAS	POTENCIAL			DESEMPEÑO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
BÁSICAS						
1	Energía y Dinamismo	X			X	
2	iniciativa y Creatividad	X			X	
3	Comunicación Efectiva	X			X	
4	Orientación a resultados	X			X	
5	Integridad	X			X	
6	Disciplina y Puntualidad	X			X	
GESTIÓN						
1	Planificación y Organización	X			X	
2	Orientación al cliente Ext/Int	X			X	
3	Solución de problemas	X				X
NEGOCIO						
1	Cantidad, Cooperación y Dedicación al trabajo	X			X	
2	Orientación a la calidad	X			X	
3	BPM y SSO		X		X	

RESPONSABILIDADES	POTENCIAL			DESEMPEÑO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
a. Bienes (Máquinas, equipos, utensillos, herramientas, etc)	X			X		
b. Información (Generan de cada puesto de trabajo)	X			X		
c. Coordinación Operativa	X			X		

TIPO DE EMPLEADO	Futura estrella en crecimiento
POTENCIAL	alto
DESEMPEÑO	medio

DEPARTAMENTO:	Producción
CARGO:	Asistente de Producción - Cocinado y amasado caramelo duro, chupetes
APELLIDOS Y NOMBRES	SIERRA BODERO CÉSAR GERMÁN

CARACTERÍSTICAS DEL CARGO	POTENCIAL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
FORMACIÓN ACADÉMICA		X	
EXPERIENCIA LABORAL	X		
CONOCIMIENTO DE SUS FUNCIONES	X		

ANÁLISIS DE COMPETENCIAS		POTENCIAL			DESEMPEÑO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
BÁSICAS							
1	Energía y Dinamismo	X				X	
2	iniciativa y Creatividad		X				X
3	Comunicación Efectiva	X				X	
4	Orientación a resultados		X				X
5	Integridad	X				X	
6	Disciplina y Puntualidad	X				X	
GESTIÓN							
1	Planificación y Organización		X				X
2	Orientación al cliente Ext/Int	X				X	
3	Solución de problemas		X			X	
NEGOCIO							
1	Cantidad, Cooperación y Dedicación al trabajo	X				X	
2	Orientación a la calidad		X			X	
3	BPM y SSO		X				X

RESPONSABILIDADES	POTENCIAL			DESEMPEÑO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
a. Bienes (Máquinas, equipos, utensillos, herramientas, etc)	X				X	
b. Información (Generan de cada puesto de trabajo)		X		X		
c. Coordinación Operativa	X			X		

TIPO DE EMPLEADO	Enigma (diamante en bruto)
POTENCIAL	alto
DESEMPEÑO	bajo

DEPARTAMENTO:	Producción
CARGO:	Asistente de Producción - Mezcla o precocinado
APELLIDOS Y NOMBRES	TOAPANTA BARAHONA CRISTIAN FABIAN

CARACTERÍSTICAS DEL CARGO	POTENCIAL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
FORMACIÓN ACADÉMICA		X	
EXPERIENCIA LABORAL	X		
CONOCIMIENTO DE SUS FUNCIONES	X		

ANÁLISIS DE COMPETENCIAS	POTENCIAL			DESEMPEÑO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
BÁSICAS						
1	Energía y Dinamismo	X			X	
2	iniciativa y Creatividad	X				X
3	Comunicación Efectiva	X			X	
4	Orientación a resultados	X			X	
5	Integridad	X			X	
6	Disciplina y Puntualidad	X			X	
GESTIÓN						
1	Planificación y Organización	X			X	
2	Orientación al cliente Ext/Int	X			X	
3	Solución de problemas	X				X
NEGOCIO						
1	Cantidad, Cooperación y Dedicación al trabajo	X			X	
2	Orientación a la calidad		X		X	
3	BPM y SSO		X		X	

RESPONSABILIDADES	POTENCIAL			DESEMPEÑO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
a. Bienes (Máquinas, equipos, utensillos, herramientas, etc)	X			X		
b. Información (Generan de cada puesto de trabajo)	X			X		
c. Coordinación Operativa	X			X		

TIPO DE EMPLEADO	Futura estrella
POTENCIAL	medio
DESEMPEÑO	alto

DEPARTAMENTO:	Producción
CARGO:	Asistente de Producción - Encofitado caramelo duro chocolates
APELLIDOS Y NOMBRES	VALVERDE VILLACÍS WILMER WILFRIDO

CARACTERÍSTICAS DEL CARGO	POTENCIAL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
FORMACIÓN ACADÉMICA		X	
EXPERIENCIA LABORAL	X		
CONOCIMIENTO DE SUS FUNCIONES	X		

ANÁLISIS DE COMPETENCIAS	POTENCIAL			DESEMPEÑO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
BÁSICAS						
1	Energía y Dinamismo	X			X	
2	iniciativa y Creatividad	X			X	
3	Comunicación Efectiva	X			X	
4	Orientación a resultados	X			X	
5	Integridad	X			X	
6	Disciplina y Puntualidad	X			X	
GESTIÓN						
1	Planificación y Organización	X			X	
2	Orientación al cliente Ext/Int		X		X	
3	Solución de problemas		X			X
NEGOCIO						
1	Cantidad, Cooperación y Dedicación al trabajo	X			X	
2	Orientación a la calidad		X		X	
3	BPM y SSO		X		X	

RESPONSABILIDADES	POTENCIAL			DESEMPEÑO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
a. Bienes (Máquinas, equipos, utensillos, herramientas, etc)	X			X		
b. Información (Generan de cada puento de trabajo)	X			X		
c. Coordinacion Operativa	X			X		

TIPO DE EMPLEADO	Futura estrella
POTENCIAL	medio
DESEMPEÑO	alto

DEPARTAMENTO:	Producción
CARGO:	Asistente de Producción - Mezcla o precocinado
APELLIDOS Y NOMBRES	VIÑAN PILAMUNGA SAMUEL ROLANDO

CARACTERÍSTICAS DEL CARGO	POTENCIAL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
FORMACIÓN ACADÉMICA		X	
EXPERIENCIA LABORAL	X		
CONOCIMIENTO DE SUS FUNCIONES	X		

ANÁLISIS DE COMPETENCIAS		POTENCIAL			DESEMPEÑO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
BÁSICAS							
1	Energía y Dinamismo	X				X	
2	iniciativa y Creatividad		X			X	
3	Comunicación Efectiva	X				X	
4	Orientación a resultados	X				X	
5	Integridad	X				X	
6	Disciplina y Puntualidad	X				X	
GESTIÓN							
1	Planificación y Organización	X				X	
2	Orientación al cliente Ext/Int		X			X	
3	Solución de problemas		X				X
NEGOCIO							
1	Cantidad, Cooperación y Dedicación al trabajo	X				X	
2	Orientación a la calidad		X			X	
3	BPM y SSO		X			X	

RESPONSABILIDADES	POTENCIAL			DESEMPEÑO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
a. Bienes (Máquinas, equipos, utensillos, herramientas, etc)	x			x		
b. Información (Generan de cada puesto de trabajo)	x			x		
c. Coordinación Operativa	x			x		

TIPO DE EMPLEADO	Futura estrella
POTENCIAL	medio
DESEMPEÑO	alto

DEPARTAMENTO:	Producción
CARGO:	Asistente de Producción - Relleno caramelos
APELLIDOS Y NOMBRES	YANCHALIQUN CHIMBORAZO EDGAR REINALDO

CARACTERÍSTICAS DEL CARGO	POTENCIAL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
FORMACIÓN ACADÉMICA		X	
EXPERIENCIA LABORAL	X		
CONOCIMIENTO DE SUS FUNCIONES	X		

ANÁLISIS DE COMPETENCIAS		POTENCIAL			DESEMPEÑO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
BÁSICAS							
1	Energía y Dinamismo		X			x	
2	iniciativa y Creatividad	X				x	
3	Comunicación Efectiva	X				x	
4	Orientación a resultados		X			x	
5	Integridad	X				x	
6	Disciplina y Puntualidad	X				x	
GESTIÓN							
1	Planificación y Organización	X				x	
2	Orientación al cliente Ext/Int		X			x	
3	Solución de problemas	X				x	
NEGOCIO							
1	Cantidad, Cooperación y Dedicación al trabajo	X				x	
2	Orientación a la calidad	X				x	
3	BPM y SSO		X			x	

RESPONSABILIDADES	POTENCIAL			DESEMPEÑO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
a. Bienes (Máquinas, equipos, utensillos, herramientas, etc)	x			x		
b. Información (Generan de cada puesto de trabajo)	x			x		
c. Coordinación Operativa	x			x		

TIPO DE EMPLEADO	Futura estrella
POTENCIAL	medio
DESEMPEÑO	alto

DEPARTAMENTO:	Producción
CARGO:	Asistente de Producción - Enfundado y Empaque
APELLIDOS Y NOMBRES	ANDRANGO TOCTAGUANO JIMMY DAVID

CARACTERÍSTICAS DEL CARGO	POTENCIAL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
FORMACIÓN ACADÉMICA		X	
EXPERIENCIA LABORAL	X		
CONOCIMIENTO DE SUS FUNCIONES	X		

ANÁLISIS DE COMPETENCIAS		POTENCIAL			DESEMPEÑO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
BÁSICAS							
1	Energía y Dinamismo		X			X	
2	iniciativa y Creatividad		X			X	
3	Comunicación Efectiva	X				X	
4	Orientación a resultados		X			X	
5	Integridad	X					X
6	Disciplina y Puntualidad	X				X	
GESTIÓN							
1	Planificación y Organización		X			X	
2	Orientación al cliente Ext/Int		X			X	
3	Solución de problemas		X			X	
NEGOCIO							
1	Cantidad, Cooperación y Dedicación al trabajo	X				X	
2	Orientación a la calidad		X			X	
3	BPM y SSO		X			X	

RESPONSABILIDADES	POTENCIAL			DESEMPEÑO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
a. Bienes (Máquinas, equipos, utensillos, herramientas, etc)		X			X	
b. Información (Generan de cada puesto de trabajo)	X				X	
c. Coordinación Operativa		X			X	

TIPO DE EMPLEADO	Profesionales confiables
POTENCIAL	bajo
DESEMPEÑO	alto

DEPARTAMENTO:	Producción
CARGO:	Asistente de Producción - Enfundado y Empaque
APELLIDOS Y NOMBRES	CALDERON GUAMÁN ALEX FABRICIO

CARACTERÍSTICAS DEL CARGO	POTENCIAL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
FORMACIÓN ACADÉMICA		X	
EXPERIENCIA LABORAL	X		
CONOCIMIENTO DE SUS FUNCIONES	X		

ANÁLISIS DE COMPETENCIAS	POTENCIAL			DESEMPEÑO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
BÁSICAS						
1	Energía y Dinamismo	X			X	
2	iniciativa y Creatividad	X			X	
3	Comunicación Efectiva	X			X	
4	Orientación a resultados	X			X	
5	Integridad	X			X	
6	Disciplina y Puntualidad	X			X	
GESTIÓN						
1	Planificación y Organización	X			X	
2	Orientación al cliente Ext/Int	X			X	
3	Solución de problemas	X				X
NEGOCIO						
1	Cantidad, Cooperación y Dedicación al trabajo	X			X	
2	Orientación a la calidad	X			X	
3	BPM y SSO		X		X	

RESPONSABILIDADES	POTENCIAL			DESEMPEÑO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
a. Bienes (Máquinas, equipos, utensillos, herramientas, etc)	X			X		
b. Información (Generan de cada puesto de trabajo)	X			X		
c. Coordinación Operativa	X			X		

TIPO DE EMPLEADO	Futura estrella en crecimiento
POTENCIAL	alto
DESEMPEÑO	medio

DEPARTAMENTO:	Producción
CARGO:	Asistente de Producción - Enfundado y Empaque
APELLIDOS Y NOMBRES	MORENO VILLEGAS ALEX SANTIAGO

CARACTERÍSTICAS DEL CARGO	POTENCIAL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
FORMACIÓN ACADÉMICA		X	
EXPERIENCIA LABORAL	X		
CONOCIMIENTO DE SUS FUNCIONES	X		

ANÁLISIS DE COMPETENCIAS		POTENCIAL			DESEMPEÑO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
BÁSICAS							
1	Energía y Dinamismo	X				X	
2	iniciativa y Creatividad	X				X	
3	Comunicación Efectiva	X				X	
4	Orientación a resultados	X				X	
5	Integridad	X				X	
6	Disciplina y Puntualidad	X				X	
GESTIÓN							
1	Planificación y Organización	X				X	
2	Orientación al cliente Ext/Int	X				X	
3	Solución de problemas	X					X
NEGOCIO							
1	Cantidad, Cooperación y Dedicación al trabajo	X				X	
2	Orientación a la calidad	X				X	
3	BPM y SSO		X			X	

RESPONSABILIDADES	POTENCIAL			DESEMPEÑO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
a. Bienes (Máquinas, equipos, utensillos, herramientas, etc)	x			x		
b. Información (Generan de cada puesto de trabajo)	x			x		
c. Coordinación Operativa	x			x		

TIPO DE EMPLEADO	Futura estrella en crecimiento
POTENCIAL	alto
DESEMPEÑO	medio

DEPARTAMENTO:	Producción
CARGO:	Asistente de Producción - Empaque manual (sin envolura)
APELLIDOS Y NOMBRES	PADILLA YANCHA MONICA ALEXANDRA

CARACTERÍSTICAS DEL CARGO	POTENCIAL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
FORMACIÓN ACADÉMICA		X	
EXPERIENCIA LABORAL	X		
CONOCIMIENTO DE SUS FUNCIONES	X		

ANÁLISIS DE COMPETENCIAS		POTENCIAL			DESEMPEÑO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
BÁSICAS							
1	Energía y Dinamismo	X				X	
2	iniciativa y Creatividad	X				X	
3	Comunicación Efectiva	X				X	
4	Orientación a resultados	X				X	
5	Integridad		X			X	
6	Disciplina y Puntualidad	X				X	
GESTIÓN							
1	Planificación y Organización		X			X	
2	Orientación al cliente Ext/Int	X				X	
3	Solución de problemas	X				X	
NEGOCIO							
1	Cantidad, Cooperación y Dedicación al trabajo	X				X	
2	Orientación a la calidad	X				X	
3	BPM y SSO		X			X	

RESPONSABILIDADES	POTENCIAL			DESEMPEÑO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
a. Bienes (Máquinas, equipos, utensillos, herramientas, etc)	X			X		
b. Información (Generan de cada pueto de trabajo)	X			X		
c. Coordinación Operativa	X			X		

TIPO DE EMPLEADO	Futura estrella
POTENCIAL	medio
DESEMPEÑO	alto

DEPARTAMENTO:	Producción
CARGO:	Asistente de Producción - Enfundado y empaque
APELLIDOS Y NOMBRES	PONCE SILVA JUAN ANDRÉS

CARACTERÍSTICAS DEL CARGO	POTENCIAL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
FORMACIÓN ACADÉMICA		X	
EXPERIENCIA LABORAL	X		
CONOCIMIENTO DE SUS FUNCIONES	X		

ANÁLISIS DE COMPETENCIAS		POTENCIAL			DESEMPEÑO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
BÁSICAS							
1	Energía y Dinamismo	X				X	
2	iniciativa y Creatividad		X			X	
3	Comunicación Efectiva		X			X	
4	Orientación a resultados		X			X	
5	Integridad	X				X	
6	Disciplina y Puntualidad	X				X	
GESTIÓN							
1	Planificación y Organización		X			X	
2	Orientación al cliente Ext/Int		X			X	
3	Solución de problemas		X				X
NEGOCIO							
1	Cantidad, Cooperación y Dedicación al trabajo	X				X	
2	Orientación a la calidad		X			X	
3	BPM y SSO		X			X	

RESPONSABILIDADES	POTENCIAL			DESEMPEÑO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
a. Bienes (Máquinas, equipos, utensillos, herramientas, etc)		x			x	
b. Información (Generan de cada puesto de trabajo)		x		x		
c. Coordinación Operativa		x			x	

TIPO DE EMPLEADO	Profesionales confiables
POTENCIAL	bajo
DESEMPEÑO	alto

DEPARTAMENTO:	Producción
CARGO:	Asistente de Producción - Enfundado y empaque
APELLIDOS Y NOMBRES	VERNAZA RÍOS EDMUNDO WELINTON

CARACTERÍSTICAS DEL CARGO	POTENCIAL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
FORMACIÓN ACADÉMICA		x	
EXPERIENCIA LABORAL	x		
CONOCIMIENTO DE SUS FUNCIONES	x		

ANÁLISIS DE COMPETENCIAS	POTENCIAL			DESEMPEÑO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
BÁSICAS						
1	Energía y Dinamismo	x			X	
2	iniciativa y Creatividad	x			X	
3	Comunicación Efectiva	x			X	
4	Orientación a resultados		x		X	
5	Integridad		x			X
6	Disciplina y Puntualidad	x			X	
GESTIÓN						
1	Planificación y Organización	x				X
2	Orientación al cliente Ext/Int		x		X	
3	Solución de problemas		x			X
NEGOCIO						
1	Cantidad, Cooperación y Dedicación al trabajo	x			X	
2	Orientación a la calidad		x		X	
3	BPM y SSO		x		X	

RESPONSABILIDADES	POTENCIAL			DESEMPEÑO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
a. Bienes (Máquinas, equipos, utensillos, herramientas, etc)		X			X	
b. Información (Generan de cada puesto de trabajo)		X			X	
c. Coordinación Operativa		X			X	

TIPO DE EMPLEADO	Profesionales confiables	
POTENCIAL	bajo	
DESEMPEÑO	alto	

DEPARTAMENTO:	Producción
CARGO:	Asistente de Producción - Envoltura Flow Pack
APELLIDOS Y NOMBRES	ALVARADO CALVACHE CARLOS ANDRES

CARACTERÍSTICAS DEL CARGO	POTENCIAL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
FORMACIÓN ACADÉMICA		X	
EXPERIENCIA LABORAL	X		
CONOCIMIENTO DE SUS FUNCIONES	X		

ANÁLISIS DE COMPETENCIAS		POTENCIAL			DESEMPEÑO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
BÁSICAS							
1	Energía y Dinamismo	X				X	
2	iniciativa y Creatividad	X				X	
3	Comunicación Efectiva	X					X
4	Orientación a resultados		X			X	
5	Integridad	X				X	
6	Disciplina y Puntualidad	X				X	
GESTIÓN							
1	Planificación y Organización		X			X	
2	Orientación al cliente Ext/Int	X				X	
3	Solución de problemas	X				X	
NEGOCIO							
1	Cantidad, Cooperación y Dedicación al trabajo	X				X	
2	Orientación a la calidad	X				X	
3	BPM y SSO		X			X	

RESPONSABILIDADES	POTENCIAL			DESEMPEÑO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
a. Bienes (Máquinas, equipos, utensillos, herramientas, etc)	X			X		
b. Información (Generan de cada puesto de trabajo)	X			X		
c. Coordinación Operativa		X			X	

TIPO DE EMPLEADO	Futura estrella
POTENCIAL	medio
DESEMPEÑO	alto

DEPARTAMENTO:	Producción
CARGO:	Asistente de Producción - Envolvura chupetes Bonch
APELLIDOS Y NOMBRES	CHAUCA SANDOVAL JONATHAN MARTIN

CARACTERÍSTICAS DEL CARGO	POTENCIAL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
FORMACIÓN ACADÉMICA		X	
EXPERIENCIA LABORAL	X		
CONOCIMIENTO DE SUS FUNCIONES	X		

ANÁLISIS DE COMPETENCIAS		POTENCIAL			DESEMPEÑO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
BÁSICAS							
1	Energía y Dinamismo	X				X	
2	iniciativa y Creatividad		X			X	
3	Comunicación Efectiva		X			X	
4	Orientación a resultados		X			X	
5	Integridad	X				X	
6	Disciplina y Puntualidad	X				X	
GESTIÓN							
1	Planificación y Organización		X			X	
2	Orientación al cliente Ext/Int	X				X	
3	Solución de problemas	X				X	
NEGOCIO							
1	Cantidad, Cooperación y Dedicación al trabajo	X				X	
2	Orientación a la calidad		X			X	
3	BPM y SSO		X			X	

RESPONSABILIDADES	POTENCIAL			DESEMPEÑO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
a. Bienes (Máquinas, equipos, utensillos, herramientas, etc)	X			X		
b. Información (Generan de cada pueto de trabajo)	X			X		
c. Coordinación Operativa	X			X		

TIPO DE EMPLEADO	Futura estrella
POTENCIAL	medio
DESEMPEÑO	alto

DEPARTAMENTO:	Producción
CARGO:	Asistente de Producción - Envolvura chupetes Twist
APELLIDOS Y NOMBRES	CHILQUINGA CHUQUIANA MARCO VINICIO

CARACTERÍSTICAS DEL CARGO	POTENCIAL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
FORMACIÓN ACADÉMICA		X	
EXPERIENCIA LABORAL	X		
CONOCIMIENTO DE SUS FUNCIONES	X		

ANÁLISIS DE COMPETENCIAS		POTENCIAL			DESEMPEÑO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
BÁSICAS							
1	Energía y Dinamismo	X				X	
2	iniciativa y Creatividad	X				X	
3	Comunicación Efectiva		X			X	
4	Orientación a resultados		X			X	
5	Integridad	X				X	
6	Disciplina y Puntualidad	X				X	
GESTIÓN							
1	Planificación y Organización		X			X	
2	Orientación al cliente Ext/Int	X				X	
3	Solución de problemas	X				X	
NEGOCIO							
1	Cantidad, Cooperación y Dedicación al trabajo	X				X	
2	Orientación a la calidad	X				X	
3	BPM y SSO		X			X	

RESPONSABILIDADES	POTENCIAL			DESEMPEÑO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
a. Bienes (Máquinas, equipos, utensillos, herramientas, etc)	X			X		
b. Información (Generan de cada puesto de trabajo)	X				X	
c. Coordinación Operativa		X			X	

TIPO DE EMPLEADO	Futura estrella
POTENCIAL	medio
DESEMPEÑO	alto

DEPARTAMENTO:	Producción
CARGO:	Asistente de Producción - Envoltura caramelo duro
APELLIDOS Y NOMBRES	CONDOR PARRA SILVIA MARIANELA

CARACTERÍSTICAS DEL CARGO	POTENCIAL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
FORMACIÓN ACADÉMICA		x	
EXPERIENCIA LABORAL	x		
CONOCIMIENTO DE SUS FUNCIONES	x		

ANÁLISIS DE COMPETENCIAS		POTENCIAL			DESEMPEÑO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
BÁSICAS							
1	Energía y Dinamismo		x			x	
2	iniciativa y Creatividad	x				x	
3	Comunicación Efectiva	x				x	
4	Orientación a resultados		x			x	
5	Integridad	x				x	
6	Disciplina y Puntualidad	x				x	
GESTIÓN							
1	Planificación y Organización		x			x	
2	Orientación al cliente Ext/Int		x			x	
3	Solución de problemas	x				x	
NEGOCIO							
1	Cantidad, Cooperación y Dedicación al trabajo	x				x	
2	Orientación a la calidad		x			x	
3	BPM y SSO		x			x	

RESPONSABILIDADES	POTENCIAL			DESEMPEÑO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
a. Bienes (Máquinas, equipos, utensillos, herramientas, etc)	x			x		
b. Información (Generan de cada puesto de trabajo)	x			x		
c. Coordinación Operativa	x			x		

TIPO DE EMPLEADO	Futura estrella
POTENCIAL	medio
DESEMPEÑO	alto

DEPARTAMENTO:	Producción
CARGO:	Asistente de Producción - Envolvura caramelo duro
APELLIDOS Y NOMBRES	DÁVILA OCHOA AIDA PIEDAD

CARACTERÍSTICAS DEL CARGO	POTENCIAL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
FORMACIÓN ACADÉMICA		X	
EXPERIENCIA LABORAL	X		
CONOCIMIENTO DE SUS FUNCIONES	X		

ANÁLISIS DE COMPETENCIAS		POTENCIAL			DESEMPEÑO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
BÁSICAS							
1	Energía y Dinamismo	X				X	
2	iniciativa y Creatividad	X				X	
3	Comunicación Efectiva	X				X	
4	Orientación a resultados		X			X	
5	Integridad	X				X	
6	Disciplina y Puntualidad	X				X	
GESTIÓN							
1	Planificación y Organización		X			X	
2	Orientación al cliente Ext/Int	X				X	
3	Solución de problemas		X				X
NEGOCIO							
1	Cantidad, Cooperación y Dedicación al trabajo	X				X	
2	Orientación a la calidad	X				X	
3	BPM y SSO		X			X	

RESPONSABILIDADES	POTENCIAL			DESEMPEÑO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
a. Bienes (Máquinas, equipos, utensillos, herramientas, etc)	X			X		
b. Información (Generan de cada puesto de trabajo)	X			X		
c. Coordinación Operativa	X				X	

TIPO DE EMPLEADO	Futura estrella
POTENCIAL	medio
DESEMPEÑO	alto

DEPARTAMENTO:	Producción
CARGO:	Asistente de Producción - Envolvura chupetes Twist
APELLIDOS Y NOMBRES	GUAMANARCA SANGUCHO MARCIA CECILIA

CARACTERÍSTICAS DEL CARGO	POTENCIAL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
FORMACIÓN ACADÉMICA		X	
EXPERIENCIA LABORAL	X		
CONOCIMIENTO DE SUS FUNCIONES	X		

ANÁLISIS DE COMPETENCIAS		POTENCIAL			DESEMPEÑO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
BÁSICAS							
1	Energía y Dinamismo		X			X	
2	iniciativa y Creatividad		X				X
3	Comunicación Efectiva	X				X	
4	Orientación a resultados		X			X	
5	Integridad	X				X	
6	Disciplina y Puntualidad	X				X	
GESTIÓN							
1	Planificación y Organización		X			X	
2	Orientación al cliente Ext/Int		X			X	
3	Solución de problemas	X				X	
NEGOCIO							
1	Cantidad, Cooperación y Dedicación al trabajo	X				X	
2	Orientación a la calidad		X			X	
3	BPM y SSO		X			X	

RESPONSABILIDADES	POTENCIAL			DESEMPEÑO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
a. Bienes (Máquinas, equipos, utensillos, herramientas, etc)	X				X	
b. Información (Generan de cada puesto de trabajo)		X			X	
c. Coordinación Operativa		X			X	

TIPO DE EMPLEADO	Profesionales confiables
POTENCIAL	bajo
DESEMPEÑO	alto

DEPARTAMENTO:	Producción
CARGO:	Asistente de Producción - Envoltura caramelo saquito
APELLIDOS Y NOMBRES	MEJÍA IZURIETA BETTY MAGALY

CARACTERÍSTICAS DEL CARGO	POTENCIAL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
FORMACIÓN ACADÉMICA		X	
EXPERIENCIA LABORAL	X		
CONOCIMIENTO DE SUS FUNCIONES	X		

ANÁLISIS DE COMPETENCIAS		POTENCIAL			DESEMPEÑO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
BÁSICAS							
1	Energía y Dinamismo	X				X	
2	iniciativa y Creatividad		X			X	
3	Comunicación Efectiva	X				X	
4	Orientación a resultados		X			X	
5	Integridad	X				X	
6	Disciplina y Puntualidad	X				X	
GESTIÓN							
1	Planificación y Organización		X			X	
2	Orientación al cliente Ext/Int		X			X	
3	Solución de problemas	X				X	
NEGOCIO							
1	Cantidad, Cooperación y Dedicación al trabajo	X				X	
2	Orientación a la calidad		X			X	
3	BPM y SSO		X			X	

RESPONSABILIDADES	POTENCIAL			DESEMPEÑO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
a. Bienes (Máquinas, equipos, utensillos, herramientas, etc)		X			X	
b. Información (Generan de cada pueto de trabajo)		X			X	
c. Coordinación Operativa		X			X	

TIPO DE EMPLEADO	Enigma (diamante en bruto)
POTENCIAL	alto
DESEMPEÑO	bajo

DEPARTAMENTO:	Producción
CARGO:	Asistente de Producción - Envoltura chupetes Twist
APELLIDOS Y NOMBRES	PARRA TAPIA HENRY WILSON

CARACTERÍSTICAS DEL CARGO	POTENCIAL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
FORMACIÓN ACADÉMICA		x	
EXPERIENCIA LABORAL	x		
CONOCIMIENTO DE SUS FUNCIONES	x		

ANÁLISIS DE COMPETENCIAS		POTENCIAL			DESEMPEÑO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
BÁSICAS							
1	Energía y Dinamismo	x				x	
2	iniciativa y Creatividad		x				x
3	Comunicación Efectiva	x				x	
4	Orientación a resultados		x			x	
5	Integridad	x				x	
6	Disciplina y Puntualidad	x				x	
GESTIÓN							
1	Planificación y Organización		x			x	
2	Orientación al cliente Ext/Int		x			x	
3	Solución de problemas		x				x
NEGOCIO							
1	Cantidad, Cooperación y Dedicación al trabajo	x				x	
2	Orientación a la calidad		x			x	
3	BPM y SSO		x			x	

RESPONSABILIDADES	POTENCIAL			DESEMPEÑO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
a. Bienes (Máquinas, equipos, utensillos, herramientas, etc)		x			x	
b. Información (Generan de cada puesto de trabajo)	x			x		
c. Coordinación Operativa	x				x	

TIPO DE EMPLEADO	Enigma (diamante en bruto)
POTENCIAL	alto
DESEMPEÑO	bajo

DEPARTAMENTO:	Producción
CARGO:	Asistente de Producción - Envoltura Flow Pack
APELLIDOS Y NOMBRES	POGO TIPANLUISA SANDRA ELISABETH

CARACTERÍSTICAS DEL CARGO	POTENCIAL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
FORMACIÓN ACADÉMICA		X	
EXPERIENCIA LABORAL	X		
CONOCIMIENTO DE SUS FUNCIONES	X		

ANÁLISIS DE COMPETENCIAS		POTENCIAL			DESEMPEÑO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
BÁSICAS							
1	Energía y Dinamismo	X				X	
2	iniciativa y Creatividad	X				X	
3	Comunicación Efectiva	X				X	
4	Orientación a resultados	X				X	
5	Integridad	X				X	
6	Disciplina y Puntualidad	X				X	
GESTIÓN							
1	Planificación y Organización	X				X	
2	Orientación al cliente Ext/Int	X				X	
3	Solución de problemas	X				X	
NEGOCIO							
1	Cantidad, Cooperación y Dedicación al trabajo	X				X	
2	Orientación a la calidad	X				X	
3	BPM y SSO		X			X	

RESPONSABILIDADES	POTENCIAL			DESEMPEÑO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
a. Bienes (Máquinas, equipos, utensillos, herramientas, etc)	X			X		
b. Información (Generan de cada puesto de trabajo)	X			X		
c. Coordinación Operativa	X			X		

TIPO DE EMPLEADO	Futura estrella en crecimiento
POTENCIAL	alto
DESEMPEÑO	medio

DEPARTAMENTO:	Producción
CARGO:	Asistente de Producción - Envoltura Flow Pack
APELLIDOS Y NOMBRES	RODRIGUEZ BAZANTES EDISON RAMIRO

CARACTERÍSTICAS DEL CARGO	POTENCIAL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
FORMACIÓN ACADÉMICA		X	
EXPERIENCIA LABORAL	X		
CONOCIMIENTO DE SUS FUNCIONES	X		

ANÁLISIS DE COMPETENCIAS	POTENCIAL			DESEMPEÑO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
BÁSICAS						
1	Energía y Dinamismo	X			X	
2	iniciativa y Creatividad	X			X	
3	Comunicación Efectiva	X			X	
4	Orientación a resultados	X			X	
5	Integridad	X			X	
6	Disciplina y Puntualidad	X			X	
GESTIÓN						
1	Planificación y Organización	X			X	
2	Orientación al cliente Ext/Int	X			X	
3	Solución de problemas	X			X	
NEGOCIO						
1	Cantidad, Cooperación y Dedicación al trabajo	X			X	
2	Orientación a la calidad	X			X	
3	BPM y SSO		X		X	

RESPONSABILIDADES	POTENCIAL			DESEMPEÑO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
a. Bienes (Máquinas, equipos, utensillos, herramientas, etc)	x			x		
b. Información (Generan de cada puesto de trabajo)	x			x		
c. Coordinación Operativa	x			x		

TIPO DE EMPLEADO	Futura estrella en crecimiento
POTENCIAL	alto
DESEMPEÑO	medio

DEPARTAMENTO:	Producción
CARGO:	Asistente de Producción - Envolvura caramelo duro
APELLIDOS Y NOMBRES	TAIMAL TAPIAL JENNY ELIZABETH

CARACTERÍSTICAS DEL CARGO	POTENCIAL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
FORMACIÓN ACADÉMICA		X	
EXPERIENCIA LABORAL	X		
CONOCIMIENTO DE SUS FUNCIONES	X		

ANÁLISIS DE COMPETENCIAS		POTENCIAL			DESEMPEÑO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
BÁSICAS							
1	Energía y Dinamismo		X			X	
2	iniciativa y Creatividad		X			X	
3	Comunicación Efectiva	X				X	
4	Orientación a resultados	X				X	
5	Integridad	X				X	
6	Disciplina y Puntualidad	X				X	
GESTIÓN							
1	Planificación y Organización		X			X	
2	Orientación al cliente Ext/Int	X				X	
3	Solución de problemas	X				X	
NEGOCIO							
1	Cantidad, Cooperación y Dedicación al trabajo	X				X	
2	Orientación a la calidad	X				X	
3	BPM y SSO		X			X	

RESPONSABILIDADES	POTENCIAL			DESEMPEÑO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
a. Bienes (Máquinas, equipos, utensillos, herramientas, etc)	X			X		
b. Información (Generan de cada puesto de trabajo)	X			X		
c. Coordinación Operativa	X			X		

TIPO DE EMPLEADO	Futura estrella
POTENCIAL	medio
DESEMPEÑO	alto