

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

**FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN**

ESCUELA DE PSICOLOGIA LABORAL Y ORGANIZACIONAL

**“DISEÑO, APLICACIÓN Y VALIDACIÓN DEL PROCESO DE
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS EN
INDURAMA, EN EL PERIODO MAYO-OCTUBRE DEL 2005”**

**PROYECTO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE PSICÓLOGA LABORAL Y ORGANIZACIONAL**

DIRECTORA: PSC. LAB. CRISTINA CRESPO A.

AUTORA: MA. CRISTINA CHACÓN M.

CUENCA – ECUADOR

2005

INDICE

Dedicatoria.....	i
Agradecimiento.....	iii
Abstract.....	iii
Abstract en inglés.....	iv
Introducción.....	1
Capítulo I.....	2
Marco Teórico.....	3
Concepto de Competencias.....	4
Gestión de Recursos Humanos por Competencias.....	5
Levantamiento de Perfiles por competencias.....	5
Pasos para el levantamiento de perfiles por competencias.....	5
Conceptos de evaluación de desempeño.....	6
Problemas comunes dentro del proceso de la evaluación de desempeño.....	7
Enfoque tradicional sobre la evaluación de desempeño.....	8
Evaluación de desempeño por competencias.....	9
Pasos para analizar una conducta observable.....	10
Conceptos de evaluación de desempeño de 360 grados.....	10
Pasos para incorporar un sistema de evaluación de 360 grados.....	12
Quienes intervienen en el proceso.....	12
Aspectos a tener en cuenta dentro de una evaluación de 360 grados.....	13
Capítulo II.....	16
APLICACIÓN PRÁCTICA.....	17
Capítulo III.....	58
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	59
Conclusiones.....	60
Recomendaciones.....	61
Bibliografía.....	62
ANEXOS.....	64

DEDICATORIA

A la memoria de mi madre
quien siempre supo inculcarme
sólidos valores y principios.

AGRADECIMIENTO

A Dios por haberme dado una familia
maravillosa que me apoya y me alienta
a seguir adelante día a día.

ABSTRACT

Esta monografía intenta dar una idea general sobre lo que es la Evaluación de Desempeño por competencias, cual es su enfoque tradicional, el enfoque que se utiliza actualmente, los pasos que debe seguir una empresa que implementa este sistema. Este proceso fue aplicado en Indurama con la finalidad de tener una base sólida para desarrollar planes de capacitación, promoción, alsa de sueldos, entre otros y poder llegar de esta forma a ser una empresa más competitiva.

ABSTRACT

This essay tries to give a general idea about Competence Management Evaluation which is its traditional focus the real one the steps followed by the organization. This process was developed in Idurama to the objective to have a solid foundation in order to develop promotions programs, wage systems, etc. to be come a competitive organization.

INTRODUCCION

Esta monografía intenta dar una idea general sobre lo que es la Evaluación de Desempeño por competencias, cual es su enfoque tradicional, el enfoque que se utiliza actualmente, los pasos que debe seguir una empresa que implementa este sistema para poder desempeñarlo con éxito, los principales problemas que se presentan a lo largo del proceso y cuales son las inquietudes generales que surgen con su implementación.

Con esta poderosa herramienta las instituciones, cualquiera que sea su fin, pueden detectar las debilidades y fortalezas que tiene su personal, así como también es de mucha utilidad para planes de ascenso, promociones, revisiones salariales, detección de necesidades de capacitación, entre otros aspectos. Si se le da una correcta utilización y enfoque puede llegar a convertir empresas muy competitivas, con personal capacitado y comprometido con la organización.

Actualmente la empresa cuenta con un proceso de Evaluación de Desempeño por competencias el mismo que fue actualizado precisamente en el departamento de Materiales que fue en donde se aplicó el tema de esta monografía. Fueron elegidos 5 cargos, se actualizaron los perfiles de cada uno de ellos, se aplicó el proceso, luego se elaboró un informe y se proporcionó feedback a las personas evaluadas y finalmente se validó el proceso de Evaluación de Desempeño por Competencias.

En la actualidad cada vez es mayor el número de empresas que implementa este sistema ya que están siendo conscientes de su importancia ya que su aplicación constituye un camino hacia el éxito y la excelencia empresarial.

CAPITULO I

MARCO TEORICO

Antes de analizar el tema de Evaluación del Desempeño por competencias es importante definir el término “competencias”.

Concepto de Competencias

Para Martha Alicia Alles en su obra “Gestión Estratégica de Recursos Humanos” “son todas aquellas características personales (conocimientos, destrezas, etc.), requeridas para desempeñar un conjunto de actividades claves en el más alto nivel de rendimiento.”

En el diccionario de la Real Academia de la Lengua se las define como todos los requisitos para ser competentes en la ejecución de un puesto o actividad.

Según cita Claude Lévy-Leboyer en su obra “Gestión de las Competencias”, competencias son el conjunto de aptitudes, intereses y rasgos de personalidad para representar parámetros según los cuales los individuos difieren unos de otros.

Como ejemplos de competencias se pueden citar los siguientes: liderazgo, orientación al cliente, trabajo en equipo, adaptabilidad - flexibilidad, nivel de compromiso entre otras. A estas competencias se las define como de “gestión”, se las conoce también como “conductuales” o “habilidades”.

Existe también otro tipo de competencias que son las llamadas “técnicas” o “de conocimientos”, éstas hacen referencia al conjunto de informaciones adquiridas a través de educación formal, capacitación o análisis de información.

Cada organización dependiendo de cual sea su necesidad y su enfoque, puede tener una definición propia de cada competencia, no es necesario ajustarse a las que se citan en los diccionarios de diferentes autores, así cada empresa podrá crear su propio diccionario.

Luego de haber definido este término es importante señalar a que hace referencia la **“Gestión de Recursos Humanos por Competencias”** la misma que es muy utilizada en la actualidad. Martha Alicia Alles la define de la siguiente manera:

La “Gestión de Recursos Humanos por Competencias” es una metodología de trabajo cuya implementación no requiere una dimensión de empresa en particular. Su objetivo persigue nada más ni nada menos que alinear los recursos humanos, las personas, con la estrategia organizacional. ¹

Sirve como un vehículo para agregar valor a la estrategia empresarial. Es una herramienta que le permite a la empresa ser más competitiva.

Luego de haber identificado estos importantes conceptos, es necesario conocer a que hace referencia el **“Levantamiento de Perfiles por Competencias”**.

Según Jaime Moreno, “un perfil de competencias es una descripción de los conocimientos, las destrezas y otras características requeridas para desempeñar un puesto o actividad con competencia”.

El método que utiliza la empresa es el MPC (Modelado Perfiles por Competencias) cuyo objetivo es recolectar los datos necesarios para implantar un sistema de recursos humanos basado en competencias.

Este método se desarrolla en un taller con un grupo de expertos en los puestos con la guía de un facilitador .

Pasos para el levantamiento de perfiles por competencias

- Identifican las tareas esenciales del puesto (criterios de rendimiento superior)

¹ www.bumeran.com.ar/infocentros/gestioncompetencias.html

- Levantan el perfil de competencias del puesto (conocimientos, destrezas y otras competencias)
- Determinan las competencias que serán evaluadas en selección y desarrolladas en capacitación
- En el caso de esta empresa se actualizará el proceso de evaluación del desempeño, para esto se utilizará la técnica de la entrevista con los jefes y los ocupantes de los puestos.

Se ha definido el término “competencias”, “Gestión de Recursos Humanos por Competencias”, así como también el método MPC, a continuación se analizará con detalle a que hace referencia la “Evaluación de Desempeño”

Conceptos de Evaluación de Desempeño

“A la Evaluación del Desempeño se la puede definir como un instrumento que utilizan las empresas para gerenciar, dirigir y supervisar a su personal. Su objetivo principal es el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, además de la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.”²

Campbell, McCloy, Oppler y Sager (1993) en su obra “Gestión Estratégica de Personas” determinaron que el concepto de desempeño aún está poco entendido y que debe distinguirse de la efectividad. Desempeño es sinónimo de comportamiento, es lo que la gente hace en la realidad y puede ser observado y puede ser medido en términos de lo que realmente hace cada individuo. La efectividad en cambio se refiere a la evaluación de los resultados del desempeño y está más allá del control del individuo. (psicología personal)

Se puede citar otro concepto de Evaluación de Desempeño según Idalberto Chiavenato en su obra “Gestión del Talento Humano” como una apreciación sistemática del

² Alles Martha Alicia; Capítulo 10 “Evaluación de desempeño. Administración de carreras”, pág. 383, “Dirección Estratégica de Recursos Humanos”, Ediciones Gránica S.A., Buenos Aires, Argentina, 2000

desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y sobre todo su contribución al negocio de la organización”.

Es vital destacar la importancia de evaluar el desempeño dentro de una organización cualquiera que sea su tipo. Chiavenato, en la obra citada anteriormente nos dice que ésta proporciona un juicio sistemático para aumentos salariales, transferencias y también para despidos de los empleados.

Permite comunicar a los empleados como se están desempeñando en su trabajo, que es lo que deben mejorar ya sea en su comportamiento, en sus habilidades o en sus conocimientos. También permite que los subordinados conozcan lo que el jefe piensa de ellos.

La evaluación de desempeño es un instrumento para dirigir y supervisar al personal, esto permite su desarrollo no solo en el ámbito profesional sino también personal, permite además una mejora permanente de los resultados de la organización.

Además de lo citado anteriormente es importante evaluar el desempeño porque permite detectar necesidades de capacitación, descubrir personas clave y a través de una retroalimentación adecuada, lograr motivar a las personas al comunicarles su desempeño y la forma en la que aportan para la consecución de los objetivos organizacionales.

Problemas comunes dentro del proceso de evaluación del desempeño

- “Carencia de normas
- Utilización de criterios subjetivos
- Aplicación de criterios poco realistas
- Falta de acuerdo entre el evaluado y el evaluador
- Errores del evaluador

- Mala retroalimentación
- Comunicaciones negativas”³

Otro de los problemas que se presentan dentro de este proceso es la influencia de los gustos ya que puede provocar errores en la valoración del rendimiento cuando los evaluadores permiten que lo que les gusta o disgusta de un individuo influya en su valoración del rendimiento. El gusto es algo emocional mientras que las calificaciones formales son o más bien dicho deberían ser imparciales. Algunos estudios demuestran que el gusto y las calificaciones están relacionados. Inclusive la mayoría de los trabajadores piensan que el gusto de sus supervisores influye sobre sus calificaciones.

Puede también tener efectos negativos en el espíritu de cooperación ya que los sistemas de evaluación por resultados pueden provocar conflictos y competencia dentro de la organización, por ejemplo hay empleados que pueden ocultar información a sus compañeros si piensan que dicha información puede hacerles conseguir sus objetivos y por ende avanzar en su trabajo.

Enfoque tradicional sobre la evaluación del desempeño

La Evaluación de Desempeño tradicional es aquella que mide conocimientos (80%) y habilidades (20%). En otras palabras, se trata de [procesos](#) de evaluación que dan la espalda a lo que le interesa conocer de las personas a la [empresa](#). Pensemos que, en el mundo actual, la [información](#) y la [tecnología](#) cambian rápidamente, pero la esencia de una [persona](#), referida a sus facilidades de interrelacionarse, de hacerse responsable de sus actos, de ser cooperativo en su puesto de trabajo y de interesarse por su propio

³ Alles Martha Alicia; Capítulo 1”Evaluación de Desempeño; pág. 29; “Desempeño por competencias. Evaluación de 360 grados”; Ediciones Gránica S.A. Buenos Aires Argentina, 2002

crecimiento profesional, tienen un [carácter](#) más permanente y son el eje que hace la verdadera diferencia entre un trabajador competente de un incompetente.⁴

Existe el paradigma de que la evaluación de desempeño sirve para premiar o castigar al empleado, es decir, quienes han desempeñado bien su trabajo, dentro de los estándares establecidos por la organización reciben felicitaciones públicas y son los candidatos idóneos para un ascenso o promoción o en su defecto para una revisión de salarios. Quienes no han obrado de la mejor manera son reprendidos de una forma sutil o severa, se les somete a un entrenamiento para ver si “mejoran”, se les niega o se les da el menor porcentaje de aumento salarial o en el peor de los casos se les despide basados en los resultados de la evaluación, esto constituiría su castigo.

Es por esta razón que en muchas empresas la evaluación de desempeño no tiene una buena acogida y es debido a su mala aplicación. Con el creciente desarrollo tecnológico, las empresas se han visto en la necesidad de mejorar la forma en la que manejan a su personal y dentro de esto se encuentra la evaluación del desempeño.⁵

Evaluación de Desempeño por Competencias

Según Martha Alles en su obra “Desempeño por competencias” para poder implementar el sistema de evaluación es necesario tener ante todo la descripción de puestos por competencias, luego de esto es importante que los evaluadores tengan un correcto y exitoso proceso de entrenamiento.

La evaluación de desempeño se hará siempre en función de cómo esté definido el puesto, es decir si la empresa utiliza el esquema de competencias, evaluará en función de las mismas. Las competencias se fijan para toda la empresa y luego por área y por

⁴ www.monografias.com/trabajos15/competencias-laborales/competencias-laborales.shtml - 45k

⁵ www.empresas.co.cr/.../Gerenciales/Evaluacion-del-Desempeño-De-la-vision-plana-a-la-multidimensional.html

nivel de posición. La evaluación de desempeño tomará en cuenta las competencias relacionadas con la posición evaluada y en el grado en que son requeridas por el puesto.

La parte central de la evaluación de desempeño por competencias es el análisis de las conductas o comportamientos, si no se la realiza de una forma adecuada puede traer consecuencias muy negativas que ya habíamos citado anteriormente. Ahora bien, qué es una conducta observable? “Es el comportamiento de una persona frente a un hecho determinado.”⁶

En la evaluación de desempeño por competencias lo que importa es evaluar como se comportó el empleado, cual fue la forma en la que resolvió cierto problema y no si sabe hacer tal o cual cosa.

Pasos para analizar una conducta observable

1. “Basarse en un hecho real del pasado dentro del período evaluado
2. Relacionar la conducta observada con las competencias (a cual pertenece)
3. Relacionar la conducta con el grado de la competencia”⁷

Como se citó en páginas anteriores, la evaluación de desempeño bajo su enfoque tradicional lo que busca es premiar o castigar al empleado de acuerdo a su conducta dentro del ámbito laboral. Actualmente se cuenta con un enfoque más amplio y moderno que es la evaluación de desempeño de 360 grados.

Conceptos De Evaluación de Desempeño de 360 grados

La evaluación de 360 grados “es un esquema que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno: jefes, pares y subordinados. Puede incluir otras personas

⁶ Alles Martha Alicia, Capítulo 3 “Como analizar conductas”, pág. 104; “Desempeño por competencias, evaluación de 360 grados”, ”; Ediciones Gránica S.A. Buenos Aires Argentina, 2002

⁷ Alles Martha Alicia, Capítulo 3 “Como analizar conductas”, pág. 106; “Desempeño por competencias, evaluación de 360 grados”, ”; Ediciones Gránica S.A. Buenos Aires Argentina, 2002

como proveedores o clientes”.⁸

Se la puede definir también como un sistema para evaluar desempeño y resultados, en el que participan otras personas que conocen al evaluado, además del jefe.⁹ Para Idalberto Chiavenato la evaluación circular, como también se la conoce, es muy rica ya que recolecta información de varias fuentes y garantiza que el empleado se ajuste a las diversas exigencias del ambiente de trabajo y de sus compañeros.

Esta herramienta se empezó a utilizar a mediados de los años ochenta para evaluar principalmente las competencias de los ejecutivos de alto nivel. Esto sirvió de mucha ayuda para erradicar el paradigma de que únicamente el jefe es quien puede evaluar el desempeño, ya que con este proceso otras personas participan también como por ejemplo los pares, clientes internos, proveedores y subordinados.

Este proceso nos permite tener diferentes opiniones sobre el desempeño de la persona en su entorno laboral. La expresión 360° se usa también para indicar cuando los empleados brindan retroalimentación al jefe sobre el desempeño de este último.

Ahora bien el objetivo principal de la evaluación de 360 grados es el desarrollo de las personas por esta razón debe ser manejada con absoluta confidencialidad.

La evaluación de 360 grados propone la auto evaluación, en la que muchas personas se sobre califican y en cambio otras son implacables con ellas mismas. Ninguno de los dos caminos es correcto, por eso es de vital importancia analizar la mirada de los pares y subordinados para darnos cuenta de su propia visión.

⁸ Alles Martha Alicia, Capítulo 5 “Evaluación de 360 grados”, pág. 145; “Desempeño por competencias, evaluación de 360 grados”, ”; Ediciones Gránica S.A. Buenos Aires Argentina, 2002

⁹ www.dequate.com/infocentros/gerencia/rrhh/evaluacion360.htm

El desarrollo del recurso humano implica también lo que comúnmente se conoce con el nombre de “plan de carrera”, que tiene diferentes significados para cada persona, así para unos puede ser llegar a la presidencia de la empresa, para otras personas en cambio carrera es obtener en el trabajo lo que más les interesa.

Pasos para incorporar un sistema de evaluación de 360 grados

1. Definición de las competencias tanto cardinales como específicas, para el caso de la evaluación de desempeño se puede tomar en cuenta un menor número de competencias.
2. Diseño de la herramienta que es el cuestionario de evaluación.
3. Elección de las personas que intervendrán como evaluadores, es decir los jefes, pares, clientes internos, proveedores, colaboradores.
4. Lanzamiento del proceso con los interesados y los evaluadores
5. Relevamiento y procesamiento de los datos de las diferentes evaluaciones
6. Comunicar a los interesados los resultados de la evaluación
7. Informes que deben ser entregados solo al evaluado, la empresa recibirá solamente un informe en donde conste el grado de desarrollo de las competencias de los evaluados.¹⁰

Quienes intervienen en el proceso

1. El mismo (auto evaluación)
2. Clientes internos
3. Subordinados
4. Clientes externos
5. Compañeros de trabajo o pares
6. Supervisor
7. El jefe del jefe

¹⁰ Alles Martha Alicia, Capítulo 5 “Evaluación de 360 grados”, pág. 146; “Desempeño por competencias, evaluación de 360 grados”, ”; Ediciones Gránica S.A. Buenos Aires Argentina, 2002

8. Proveedores¹¹

Vale la pena anotar que no todos tienen que evaluar a todos, se eligen uno o dos pares, es decir dos clientes, dos supervisados, etc. Los evaluadores serán elegidos por el evaluado. Esto puede llevarnos a pensar que la gente siempre elegirá a las personas más allegadas para poder obtener de esta forma una evaluación satisfactoria, pero para sorpresa de muchos, los evaluados eligen muchas veces a sus pares o supervisores con los que tienen menor relación justamente para obtener una evaluación más real y útil para el desarrollo de sus competencias.

Aspectos a tener en cuenta dentro de una evaluación de 360 grados

Para que la evaluación de desempeño de 360 grados sea exitosa es necesario que tenga en cuenta varios aspectos, Martha Alles en su obra “Desempeño por competencias, evaluación de 360 grados”, cita los siguientes:

- una prueba piloto para validar el formulario de evaluación, se puede también elegir un área y aplicar en ella la herramienta. Esta prueba piloto se la realiza porque es importante que las personas se adapten a este sistema.
- El entrenamiento a los evaluadores es vital ya que hasta la mejor herramienta puede fracasar, ésta va de la mano con los manuales de instrucción que se complementan con un buen entrenamiento.
- El informe que se presente sobre la evaluación debe ser claro y muy explicativo. Además de ello se debe proporcionar feedback a los evaluados el mismo que debe ser confidencial. De esta manera la persona podrá conocer cuáles son sus fortalezas y debilidades. Sabrá exactamente como ha sido su desempeño en el trabajo y se sentirá más comprometido hacia él.

¹¹ Alles Martha Alicia, Capítulo 5 “Evaluación de 360 grados”, pág. 147; “Desempeño por competencias, evaluación de 360 grados”, ”; Ediciones Gránica S.A. Buenos Aires Argentina, 2002

- El seguimiento que se realice a este proceso de evaluación es muy importante ya que se podrá recibir todas las inquietudes referentes al tema, además de ofrecer aportes para su auto desarrollo. Dentro del seguimiento está el acceso que deben tener los evaluados sobre las competencias requeridas para su puesto de esta forma ellos podrán compararlas con los resultados de su evaluación y ver cuales son los puntos en los que deben poner mayor énfasis.
- Es muy importante también dar continuidad a esta herramienta, inclusive se aconseja que las personas tengan su evaluación del año anterior para comparar resultados y ver como se ha avanzado durante ese tiempo.

El proceso de evaluación de desempeño de 360 grados toma varios años para que esté afianzado dentro de la empresa, es por eso que generalmente el primer año puede ser tomado como una prueba piloto, un período de prueba que permitirá ver deficiencias en el proceso y poder corregirlas para la siguiente aplicación.

Martha Alles sugiere que esta herramienta debe ser procesada a través de un consultor externo para garantizar su confidencialidad. Ya que si ésta la realiza el área de Recursos Humanos de la empresa no generará confianza en la gente. A pesar de ello debe existir una interrelación entre los evaluados, evaluadores y los consultores que procesarán y realizarán la evaluación.

Hay muchas inquietudes referentes a la evaluación de 360 grados y una de ellas es que si se requiere de alguna cultura. Es importante que la empresa haya trabajado con un sistema de evaluación ya que de lo contrario la evaluación de 360 grados no tendrá los resultados esperados. Además de todo no todas las empresas están listas para utilizar esta herramienta.

En nuestro medio y en especial en la ciudad de Cuenca es muy difícil que las empresas contraten a un consultor externo para realizar la evaluación de desempeño, es por esto que la ejecuta el departamento de Relaciones Humanas.

A pesar de todos los obstáculos es una herramienta que debe ser utilizada definitivamente por las organizaciones ya que no solo refleja el estado actual de sus trabajadores con respecto a sus actividades sino que también incentiva y motiva a la gente a dar lo mejor de sí cada vez, a comprometerse más con la institución ya que la utilización de esta herramienta es una demostración del interés que tiene la empresa en sus colaboradores, ya que luego de los resultados se tendrán muy en cuenta aspectos como ascensos, promociones, salarios, capacitación, etc. Factores que fueron citados anteriormente como objetivos de la evaluación del desempeño.

El aspecto positivo de la aplicación de esta herramienta por parte del departamento de Recursos Humanos es que permite la interacción con el personal, ya que no solo se habla sobre el desempeño de los jefes, clientes o compañeros sino representa también una oportunidad para expresar necesidades, problemas, quejas, y diferentes experiencias referentes no solo al ámbito profesional sino también personal.

CAPITULO II

APLICACION PRÁCTICA

Esta empresa nació en Cuenca hace 30 años con el objetivo de producir y vender electrodomésticos con calidad y a precios competitivos, satisfaciendo las necesidades del cliente y asegurando el progreso de la empresa así como de sus colaboradores, contribuyendo de esta manera al bienestar de la sociedad.

Cuenta actualmente con un sistema de evaluación de desempeño de 360 grados. Este trabajo monográfico consistió en la actualización de los perfiles de 5 cargos del departamento de “Materiales”. La aplicación práctica del proceso se lo realizó con 2 de los cargos: “Asistente de Compras” y “Asistente de Importaciones”.

Luego se elaboró un informe con los resultados de la evaluación y se proporcionó retroalimentación a las personas que intervinieron en el proceso.



Relaciones Industriales

PERFIL DEL CARGO

1. INFORMACIÓN GENERAL

DEPARTAMENTO: Materiales
SECCIÓN: Compras
CARGO: Asistente de Compras 1

SUBDIRECCIÓN:
TURNO:
CODIGO: 14

2. FUNCIONES DEL CARGO:

- Administrador de Buffers
- Corrida del sistema RAM
- Reprogramación de órdenes de compra
- Colocación de pedidos en el sistema RAM
- Obtención en el sistema RAM de indicadores
- Colocación de pedidos
- Realizar colocación de pedidos colocados pendientes del sistema RAM
- Enviar por fax al proveedor órdenes de compra
- Gestión de compra
- Obtener reporte de pedidos colocados pendientes del sistema RAM
- En caso de existir prioridades, solicitar al proveedor
- Ingresar en el sistema nuevas fechas de entrega de pedidos en caso de existir prioridades
- Gestionar con los proveedores las entregas de los materiales
- Obtener el reporte de proyección de pedidos y enviar a los proveedores
- Archivar documentos de acuerdo a lo descrito en la matriz de formas y archivos
- Calificación de desempeño de proveedores
- Obtener reporte de resumen de entregas de proveedores
- Revisar el reporte de resumen de entrega de proveedores y determinar los atrasos y adelantos den los despachos
- Calificar la proactividad en los proveedores asignados
- Enviar por fax al proveedor la calificación del desempeño

3. REQUISITOS:

3.1. INSTRUCCIÓN: 3 en Administración de Empresas

3.2. EXPERIENCIA: Mínimo 6 meses en tareas afines

3.3. COMPETENCIAS:

Iniciativa-Autonomía	Relaciones públicas
Perseverancia	Trabajo en equipo
Tolerancia a la presión	
Comunicación	
Conocimiento del trabajo	
Responsabilidad	

3.4. CONOCIMIENTOS:

- Procedimiento de compras
- Sistema RAM en su totalidad
- Evaluación y toma de decisiones sobre los indicadores de compras
- Conocimiento de los proveedores asignados
- Referencia código-material
- Conocimiento del producto y sus materiales
- Manejo de programas informáticos. Word, Excel, Windows

4. INDICADOR:

NOMBRE: Índice de mejora de la oportunidad de entrega

FORMA DE EVALUACIÓN:

FRECUENCIA: Mensual

NOMBRE: Índice de mejora de la oportunidad de entrega

FORMA DE EVALUACIÓN:

FRECUENCIA: Mensual

NOMBRE: Índice de mejora de la oportunidad de entrega

FORMA DE EVALUACIÓN:

FRECUENCIA: Mensual

5. VALORACIÓN:

APROBADO POR:

GERENTE RR. II./ JEFE RR. HH.

APROBADO POR:

GERENTE MATERIALES

Revisión No.:	1	
Fecha Última Revisión		
dd	mm	aa
29	06	05

FORMATO PARA LEVANTAMIENTO DE INFORMACION

Nombre: Cristina Guillén

Fecha:

--	--	--

Departamento: Compras

Cargo: Asistente de Compras 1

Ítem	Actividades	F	CE	D	Total	tiempo
1	Elabora redimensión y reprogramación de buffers	5	5	3	20	1 H
2	Elabora pedidos RAM (materiales nacionales)	4	5	2	14	1H
3	Revisa indicadores de materiales	4	3	3	13	1H
4	Administra el sistema de buffers	5	4	3	17	4H
5	Realiza gestión con proveedores	5	5	3	20	1H
6	Elabora pedidos en el sistema BPCS	4	4	3	16	3H
7	Revisa críticos	4	5	3	19	2H
8	Emite listado de pedidos pendientes a proveedores	4	3	3	13	1H
9	Realiza reclamos de facturas a proveedores	5	2	2	9	45 m
10	Descarga facturas	5	1	1	6	2H
11	Califica a proveedores	4	2	2	8	20 m
12	Emite proyecciones de pedidos (nacionales e importados)	2	1	1	3	45 m
13	Asiste a reunión de grupo primario	4	1	1	5	4H
14	Asiste a reunión de fijación de programa de producción	4	2	2	8	3H
15	Archiva documentos	4	1	1	5	2H
16	Envía comunicaciones por fax	4	1	1	5	2H

Observaciones: _____

Elaborado

Alexandra Talbot – Ma. Cristina Chacón M.

FORMATO PARA LEVANTAMIENTO DE INFORMACION

Nombre: Cristina Guillén

Fecha:

Departamento: Compras

Cargo: Asistente de Compras

Item	Actividades Esenciales	Conocimientos	Destrezas	Otras competencias
1	Elabora redimensión y reprogramación de buffers	Sistema RAM, inventario que se debe mantener	Manejo de programas informáticos, pensamiento crítico, juicio y toma de decisiones, generación de ideas, manejo del tiempo	Responsabilidad, paciencia
2	Realiza gestión con proveedores	Conocer proveedores, materiales, pedidos, críticos	Escucha activa, hablado, negociación, asertividad y firmeza	Don de gentes, paciencia
3	Revisa críticos	Sistema RAM	Manejo de programas informáticos, pensamiento crítico	Responsabilidad, meticulosidad
4	Administra el sistema buffers	Sistema RAM	Pensamiento crítico, juicio y toma de decisiones, manejo del tiempo	Responsabilidad

Observaciones: _____

Elaborado

Alexandra Talbot – Ma. Cristina Chacón M.



Relaciones Industriales

PERFIL DEL CARGO

1. INFORMACIÓN GENERAL

DEPARTAMENTO: Materiales **SUBDIRECCIÓN:**
SECCIÓN: Compras **TURNO:**
CARGO: Asistente de Importaciones 5 **CODIGO:** 24

2. FUNCIONES DEL CARGO:

- Tramitar con la compañía verificadora la emisión del certificado de inspección
- Tramitar la cancelación de las facturas de la compañía verificadora
- Elaborar el reporte de pedidos liquidados
- Gestionar críticos de nacionalización

3. REQUISITOS:

3.1. INSTRUCCIÓN: 3 año en Administración de Empresas

3.2. EXPERIENCIA: Mínimo 6 meses en tareas afines

3.3. COMPETENCIAS:

Iniciativa-Autonomía	Relaciones públicas
Perseverancia	
Tolerancia a la presión	
Comunicación	
Responsabilidad	
Trabajo en equipo	

3.4. CONOCIMIENTOS:

- Proceso de importaciones
- Conocimiento del producto y sus materiales
- Manejo de críticos
- Manejo y análisis de indicadores de importaciones
- Conocimiento del proveedor
- Inglés (medio)
- Manejo de programas informáticos: Word, Excel, Windows

4. INDICADOR:**NOMBRE:**

Índice de oportunidad de retiro de material de Aduana

FORMA DE EVALUACIÓN:**FRECUENCIA:**

Mensual

5. VALORACIÓN:

APROBADO POR:

GERENTE RR II / JEFE RR HH

APROBADO POR:

GERENTE DE MATERIALES

Revisión No.:	1	
Fecha Última Revisión		
dd	mm	aa
29	06	05

FORMATO PARA LEVANTAMIENTO DE INFORMACION

Nombre: Valeria Díaz

Fecha:

Departamento: Importaciones

Cargo: Asistente de Importaciones

Item	Actividades	F	CE	D	Total	Tiempo
1	Realiza el trámite del certificado de Inspección	5	5	3	20	1H30
2	Recibe facturas verificadoras	4	4	2	10	40'
3	Coordina con agente afianzado trámites de nacionalización de pedidos	5	4	3	17	1H00
4	Realiza la gestión con proveedores	5	4	2	11	30'
5	Revisa críticos y seguimiento (FV, JV)	4	5	3	19	30'
6	Revisa reportes críticos RAM con FV	4	3	2	10	1H30
7	Asiste a reuniones con el Gerente de Materiales	4	3	1	7	1H30
8	Realiza seguimiento de llegadas con agente	5	4	3	17	20'
9	Realiza seguimiento de llegada de pedidos	5	3	3	14	10'
10	Actualiza base de datos (Excel)	5	2	2	9	20'
11	Elabora reportes de pedidos por embarcar	4	3	2	10	30'
12	Elabora reportes de pedidos por llegar a fábrica	4	3	2	10	15'
13	Reporta tiempo de demora en embarques	2	3	2	8	1H00
14	Archiva documentos	5	1	1	6	1H30

Observaciones

Elaborado

Alexandra Talbot - Ma. Cristina Chacón M.

FORMATO PARA LEVANTAMIENTO DE INFORMACION

Nombre: Valeria Díaz

Fecha:

Departamento: Importaciones

Cargo: Asistente de Importaciones

item	Actividades Esenciales	Conocimientos	Destrezas	Otras Competencias
1	Tramita el certificado de inspección	Documentos de importación	Identificación de problemas	Responsabilidad
			Recop. De información	Meticulosidad
				Firmeza de carácter
2	Revisa críticos y su seguimiento (FV JV)	Pedidos	Monitoreo y control	Responsabilidad
			Recop. De información	
			Identificación de problemas	
3	Coordina con agente afianzado trámites de nacionalización de	Requisitos de nacionalización	Monitoreo y control	Responsabilidad
	Pedidos y realiza seguimiento de llegada con agente		Escucha activa	Meticulosidad
			Manejo del tiempo	Firmeza de carácter

Observaciones: _____

Elaborado
 Alexandra Talbot – Ma. Cristina Chacón M.

INFORME DE RESULTADOS

Luego de haber aplicado el proceso de Evaluación de Desempeño de 360 grados a los cargos de “Asistente de Compras” y “Asistente de Importaciones”, se puede destacar lo siguiente:

ASISTENTE DE IMPORTACIONES

Competencia	Muy bien	Bien	Mal	Muy Mal
Comunicación	X			
Trabajo en equipo		X		
Iniciativa - Autonomía		X		
Relaciones Públicas	X			
Tolerancia a la presión	X			
Perseverancia	X			
Responsabilidad	X			

Como se puede observar en el cuadro la Asistente de Importaciones presenta un excelente desempeño dentro de su área de trabajo ya que la mayoría de sus competencias se encuentran dentro del nivel “Muy Bien”. Para llegar a un mejor desempeño debe trabajar en las competencias “trabajo en equipo” e “iniciativa – autonomía”.

ASISTENTE DE COMPRAS

Competencia	Muy bien	Bien	Mal	Muy Mal
Comunicación	X			
Trabajo en equipo		X		
Iniciativa - Autonomía		X		
Relaciones Públicas		X		
Tolerancia a la presión		X		
Perseverancia		X		
Responsabilidad		X		

La fortaleza de la “Asistente de Compras” es la competencia “comunicación”, debe trabajar en el resto de competencias que se encuentran dentro del nivel “Bien” para de esta forma llegar a la excelencia en el desempeño de sus tareas.

**VALIDACION DEL PROCESO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO DE 360
GRADOS**

1. Considera que el formato proporcionado por la empresa para el proceso de evaluación de desempeño es adecuado?

SI

NO

PORQUE:

2. Están bien definidos y claros los conceptos de cada una de las competencias?

SI

NO

PORQUE:

3. Luego de haber leído cada uno de los conceptos y sus respectivos niveles, considera que el tiempo para la evaluación es muy largo y pueda cansar al evaluado?

SI

NO

4. Considera que las competencias se ajustan a los objetivos y filosofía de la organización?

SI

NO

PORQUE: algunas son demasiado utópicas para el cargo

5. Que sugerencias podría aportar para mejorar el proceso de Evaluación instituido en la empresa.

Una nueva revisión del diccionario para ciertos cargos

Elaborado

Ma. Cristina Chacón M.

Validado

Carmen Jaramillo

Asistente de Compras

**VALIDACION DEL PROCESO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO DE 360
GRADOS**

1. Considera que el formato proporcionado por la empresa para el proceso de evaluación de desempeño es adecuado?

SI

NO

PORQUE: hay demasiadas competencias para los cargos

2. Están bien definidos y claros los conceptos de cada una de las competencias?

SI

NO

PORQUE: 1

3. ¿Luego de haber leído cada uno de los conceptos y sus respectivos niveles, considera que el tiempo para la evaluación es muy largo y pueda cansar al evaluado?

SI

NO

4. ¿Considera que las competencias se ajustan a los objetivos y filosofía de la organización?

SI

NO

PORQUE: como dije anteriormente hay demasiadas competencias y algunas no tienen que ver con la organización

5. Que sugerencias podría aportar para mejorar el proceso de Evaluación instituido en la empresa.

Una reunión con los jefes de área para reever las competencias que realmente se necesitan

Elaborado

Ma. Cristina Chacón M.

Validado

Ximena Cordero

Asistente de Sistemas

**VALIDACION DEL PROCESO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO DE 360
GRADOS**

1. ¿Considera que el formato proporcionado por la empresa para el proceso de evaluación de desempeño es adecuado?

SI

NO

PORQUE:

2. Están bien definidos y claros los conceptos de cada una de las competencias?

SI

NO

PORQUE:

3. Luego de haber leído cada uno de los conceptos y sus respectivos niveles, considera que el tiempo para la evaluación es muy largo y pueda cansar al evaluado?

SI

NO

4. ¿Considera que las competencias se ajustan a los objetivos y filosofía de la organización?

SI

NO

PORQUE:

5. Que sugerencias podría aportar para mejorar el proceso de Evaluación instituido en la empresa.

Ninguna me parece muy bien definido todo el proceso

Elaborado

Ma. Cristina Chacón M.

Validado

Juan Sotomayor

Gerente de Exportaciones

CAPITULO III

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

En la empresa en donde realicé mis prácticas la Gestión de Recursos Humanos por competencias está recientemente implementada, es por esta razón que la evaluación de desempeño tuvo al principio un poco de resistencia por parte del personal porque pensaban que se trataba de reducción de personal ya que la empresa atravesaba un momento de crisis y tal vez no fue el mejor momento para aplicarla.

Es importante destacar que la relación de amistad que existe entre ciertas áreas de la empresa, se refleja lógicamente en los resultados, es por ello que una en uno de los departamentos todo su personal obtuvo calificaciones altas. Ese es uno de los problemas de la evaluación de desempeño ya que muchas veces los pares por solidaridad dan buenas referencias de sus compañeros justamente para no perjudicarlos y esperar al mismo tiempo una buena evaluación por parte de ellos.

Fue una experiencia muy enriquecedora ya que tuve la oportunidad no solo de aplicar mis conocimientos teóricos sino también de conocer la realidad de una empresa industrial grande, de conocer como se siente la gente en el medio laboral, como les gustaría ser tratados, los incentivos que quisieran recibir y la frustración que sienten cuando su trabajo no es reconocido.

A pesar de todos los obstáculos que se presentaron durante el proceso, este sistema de evaluación es una herramienta muy poderosa ya que nos permite tener varias opiniones sobre el desempeño de una misma persona, otorgando de esta forma una mayor validez a este método.

RECOMENDACIONES

Es importante recomendar a las empresas que utilizan este método que fomenten una cultura de evaluación, ya que como se citó anteriormente, ésta puede traer malestar y malos entendidos en el clima laboral al pensar que se trata de un proceso para despedir a la gente. Se debe tener muy en cuenta la capacitación a los evaluadores ya que son ellos los encargados de manejar con éxito la herramienta.

El momento en que el personal esté conciente de la importancia de este método se sentirá más comprometido y colaborará con ello ya que saben que es para su propio beneficio, ya que con los resultados de la evaluación se podrán tomar decisiones sobre capacitación, promociones, ascensos, revisiones salariales y otros aspectos que se ha citado.

Hay que destacar que las empresas no deben aplicar el proceso de evaluación de desempeño cuando estén atravesando problemas o crisis serias ya que por más que el personal tenga la cultura de una evaluación, puede traer inseguridad y puede tornarse muy subjetivo, ya que las personas por proteger su puesto pueden proporcionar datos que no sean del todo certeros.

BIBLIOGRAFIA

- ALLES, Martha Alicia, “Dirección Estratégica de Recursos Humanos”, Ediciones Gránica, Buenos Aires, Argentina, 2000, pág: 383-386; 397-398
- www.bumeran.com.ar
- ¹Alles Martha Alicia; Capítulo 10 “Evaluación de desempeño. Administración de carreras”, pág. 383, “Dirección Estratégica de Recursos Humanos”, Ediciones Gránica S.A., Buenos Aires, Argentina, 2000
- Alles Martha Alicia; Capítulo 1 “Evaluación de Desempeño; pág. 29; “Desempeño por competencias. Evaluación de 360 grados”; Ediciones Gránica S.A. Buenos Aires Argentina, 2002
- ¹ www.monografias.com/trabajos15/competencias-laborales/competencias-laborales.shtml - 45k
- ¹www.empresas.co.cr/.../Gerenciales/Evaluacion-del-Desempeño-De-la-vision-plana-a-la-multidimensional.html
- Alles Martha Alicia, Capítulo 3 “Como analizar conductas”, pág. 104; “Desempeño por competencias, evaluación de 360 grados”, ”; Ediciones Gránica S.A. Buenos Aires Argentina, 2002
- ¹ Alles Martha Alicia, Capítulo 3 “Como analizar conductas”, pág. 106; “Desempeño por competencias, evaluación de 360 grados”, ”; Ediciones Gránica S.A. Buenos Aires Argentina, 2002
- Alles Martha Alicia, Capítulo 5 “Evaluación de 360 grados”, pág. 145; “Desempeño por competencias, evaluación de 360 grados”, ”; Ediciones Gránica S.A. Buenos Aires Argentina, 2002

- ¹ www.dequate.com/infocentros/gerencia/rrhh/evaluacion360.htm
- Alles Martha Alicia, Capítulo 5 “Evaluación de 360 grados”, pág. 146; “Desempeño por competencias, evaluación de 360 grados”, ”; Ediciones Gránica S.A. Buenos Aires Argentina, 2002
- ¹ Alles Martha Alicia, Capítulo 5 “Evaluación de 360 grados”, pág. 147; “Desempeño por competencias, evaluación de 360 grados”, ”; Ediciones Gránica S.A. Buenos Aires Argentina, 2002
- Chiavenato Adalberto, Capítulo 8, “Evaluación del desempeño Humano”, pag. 196 – 228, Ediones McGraw Hill, Bogotá Colombia, 2002

ANEXOS

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

**FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y
CIENCIAS DE LA EDUCACION**

**ESCUELA DE PSICOLOGIA LABORAL Y
ORGANIZACIONAL**

MODULO III: DISEÑO DE MONOGRAFIA

**TITULO. “DISEÑO, APLICACIÓN Y
VALIDACION DEL PROCESO DE
EVALUACION DEL DESEMPEÑO
POR COMPETENCIAS EN INDURMA, EN EL
PERIODO MAYO – OCTUBRE DEL 2005**

“DISEÑO, APLICACIÓN Y VALIDACION DEL PROCESO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS EN INDURAMA, EN EL PERIODO MAYO – OCTUBRE DEL 2005”

1. Antecedentes y Justificación

Esta empresa nació en Cuenca hace 30 años con el objetivo de producir y vender electrodomésticos con calidad y a precios competitivos, satisfaciendo las necesidades del cliente y asegurando el progreso de la empresa como de sus colaboradores, contribuyendo de esta manera al bienestar de la sociedad.

Se ha caracterizado siempre por ser una empresa innovadora no solo en el campo de los electrodomésticos sino también en sus procesos organizacionales, en la forma de llevar a sus colaboradores a la consecución de las metas tanto en el ámbito laboral como en el personal ya que brinda a su gente la posibilidad de crecer dentro de la institución.

Actualmente dicha empresa cuenta con un proceso de Evaluación del Desempeño por Competencias para su personal, el mismo que será actualizado para su mayor eficacia para que de esta manera exista un mayor compromiso e involucramiento de su personal, contribuyendo de esta forma a los objetivos de la empresa.

A través de la Evaluación del Desempeño se pueden detectar las debilidades y fortalezas del personal, esto contribuye a que la empresa pueda adoptar un rol más dinámico y activo en la planificación, administración y control de su gente.

2. Objetivos

General:

- Diseñar, aplicar y validar el proceso de Evaluación del Desempeño por Competencias en Indurama.

Específicos:

- Actualizar cinco perfiles de los cargos
- Diseñar el proceso de Evaluación del Desempeño de los cargos de Jefe de Compras Nacionales, Asistente de Compras, Asistente de Importaciones, Coordinador de Materiales y Jefe de Compras
- Aplicar el proceso con los cargos de Asistente de Importaciones y Asistente de Compras
- Elaborar un informe de resultados obtenidos
- Validar el proceso de Evaluación del Desempeño

3. Marco Teórico

Antes de analizar el tema de Evaluación del Desempeño por competencias es importante definir el término “competencias”.

¿Qué son? Son todas aquellas características personales (conocimientos, destrezas, etc.) requeridas para desempeñar un conjunto de actividades claves en el más alto nivel de rendimiento.

Son todos los requisitos para ser competentes en la ejecución de un puesto o actividad.

Según cita Claude Levy-Leboyer en su obra “Gestión de las Competencias” competencias son el conjunto de aptitudes, intereses y rasgos de personalidad para representar parámetros según los cuales los individuos difieren unos de otros.

Como ejemplos de competencias se pueden citar los siguientes: liderazgo, orientación al cliente, trabajo en equipo, adaptabilidad-flexibilidad, nivel de compromiso, entre otras. A estas competencias se las define como de “gestión”, se las conoce también como “conductuales” o “habilidades”.

Existe también otro tipo de competencias que son las llamadas “técnicas” o “de conocimientos”, éstas hacen referencia al conjunto de información adquiridas a través de ecuación formal, capacitación o análisis de información.

Cada organización dependiendo de cual sea su necesidad y su enfoque, puede tener una definición propia de cada competencia, no es necesario ajustarse a las que se citan en los diccionarios de diferentes autores, así cada empresa podrá crear su propio diccionario.

Luego de haber definido este término es importante señalar a que hace referencia la “Gestión de Recursos Humanos por Competencias” la misma que es muy utilizada en la actualidad. Martha Alicia Alles la define de la siguiente manera:

“La Gestión de Recursos Humanos por Competencias es una metodología de trabajo cuya implementación no requiere una dimensión de empresa en particular. Su objetivo persigue nada más ni nada menos que alinear los recursos humanos, las personas con la estrategia organizacional.”

Sirve como un vehículo para agregar valor a la estrategia empresarial. En una herramienta que le permite a la empresa ser más competitiva.

Luego de haber identificado estos importantes conceptos, es necesario conocer a que hace referencia el “Levantamiento de perfiles por competencias”.

Según Jaime Moreno “un perfil de competencias es una descripción de los conocimientos, las destrezas y otras características requeridas para desempeñar un puesto o actividad con competencia”.

El método que utiliza la empresa es el MPC (modelado perfiles por competencias) cuyo objetivo es recolectar los datos necesarios para implantar un sistema de recursos humanos basado en competencias.

Este método se desarrolla en un taller con un grupo de expertos en los puestos con la guía de un facilitador quienes seguirán los siguientes pasos:

- Identificar las tareas esenciales del puesto (criterios de rendimiento superior)
- Levantan el perfil de competencias del puesto (conocimientos, destrezas y otras competencias)
- Determinan las competencias que serán evaluadas en selección y desarrolladas en capacitación
- En el caso de esta empresa se actualizará el proceso de evaluación del desempeño, para esto se utilizará la técnica de la entrevista con los jefes y los ocupantes de los puestos.

A la Evaluación del Desempeño se la puede definir como un instrumento que utilizan las empresas para gerenciar, dirigir y supervisar a su personal. Su objetivo principal es el desarrollo personal y profesional de los colaboradores además de la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.

La evaluación de 360 grados es un esquema que permite que en un empleado sea evaluado por todo su entorno: jefes, pares y subordinados. Puede incluir otras personas como proveedores o clientes.

Los pasos a seguir en este proceso son los siguientes:

- definición de los factores de comportamiento críticos de las organización
- diseño de herramientas (cuestionario de evaluación de 360 grados)
- elección de las personas que intervendrán en el proceso
- lanzamiento del proceso de evaluación con los interesados y evaluadores
- relevamiento y procesamiento de los datos de las evaluaciones
- comunicación a los interesados de los resultados de la evaluación de 360 grados.

La evaluación del desempeño es útil para:

- tomar decisiones sobre promociones y remuneración
- reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo
- la mayoría de las personas necesitan y esperan esa retroalimentación a partir de conocer como hacen la tarea pueden saber si deben modificar su comportamiento

Toda empresa que implemente el sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias debe seguir los siguientes pasos para obtener una mayor eficacia durante el proceso:

- Los evaluadores deben recibir un entrenamiento previo
- Se debe elaborar un instructivo en donde consten los pasos a seguir durante todo el proceso
- Definir el puesto, que consiste en que tanto el supervisor como el subordinado estén de acuerdo en las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto
- Evaluar el desempeño en función del puesto que incluye algún tipo de calificación en relación con una escala definida previamente
- Retroalimentación es decir comentar el desempeño y el progreso del subordinado.

4. Técnicas de recolección de datos

- Entrevista con los ocupantes del cargo y con los jefes para actualizar la información
- Revisión bibliográfica para diseñar y elaborar informes
- Entrevistar con los jefes, ocupantes del cargo y con expertos en el tema de competencias para validar el proceso

5. Esquema de contenidos

Capítulo I

- Marco Teórico:
 - a) Concepto de competencias
 - b) Gestión de recursos humanos por competencias
 - c) Concepto de perfil por competencias
 - d) Evaluación de desempeño, concepto
 - e) Utilidad
 - f) Evaluación de 360 grados
 - g) Pasos a seguir en el proceso de evaluación del desempeño

Capítulo II

- Aplicación práctica
- Diseño
- Aplicación
- Validación del proceso

Capítulo III

- Conclusiones y recomendaciones
- Anexos

6. Bibliografía:

- ALLES, Martha Alicia, “Dirección Estratégica de Recursos Humanos”, Ediciones Gránica, Buenos Aires, Argentina, 2000, pág. 383-386; 397-398
- MORENO, Jaime, “El método: Modelado perfiles por competencias, MPC”
- ALLES, Martah Alicia, “Gestión por competencias” (diccionario), Ediciones Gránica S.A. Argentina 2002
- ALLES, Martha Alicia “Diccionario de preguntas” U(Gestión de Recursos Humanos por Competencias) Ediciones Gránica S.A. Buenos Aires, Argentina, 2003



Relaciones Industriales

PERFIL DEL CARGO

1. INFORMACIÓN GENERAL

DEPARTAMENTO: Materiales **SUBDIRECCIÓN:**
SECCIÓN: Compras **TURNO:**
CARGO: Jefe de Compras Nacionales **CODIGO:** 146

2. FUNCIONES DEL CARGO:

- Colocación de pedidos
- Realizar la colocación de pedidos en órdenes de compra tipo A en base a reporte entregado por el administrador de buffers
- Realizar la revisión de stock, colocación de pedido y gestión de compra del cartón
- Enviar por fax al proveedor órdenes de compra
- Gestión de compra
- Obtener reporte de pedidos colocados pendientes del sistema RAM
- En caso de existir prioridades solicitar al proveedor
- Ingresar en el sistema nuevas fechas de entrega de pedidos en caso de existir prioridades
- Gestionar con los proveedores la entrega de materiales
- Obtener el reporte de proyección de pedidos y enviar a proveedores
- Aprobar órdenes de compra en los casos que corresponda
- Archivar documentos de acuerdo a lo descrito en la matriz de formas y archivos
- Coordinación para la implantación de nuevos materiales
- Gestión y seguimiento de lotes pilotos
- Envío mensual de reporte de materiales controlados por el CONSEP en el programa SISALEM
- Calificación de desempeño de proveedores
- Obtener reporte de resumen de entrega de proveedores
- Revisar el reporte de resumen de entrega de proveedores y determinar los atrasos y adelantos en los despachos
- Calificar la proactividad en los proveedores asignados
- Obtener calificación de desempeño de proveedores
- Enviar por fax al proveedor la calificación de desempeño

3. REQUISITOS:

3.1. INSTRUCCIÓN: 3 en Administración de Empresas

3.2. EXPERIENCIA: 2 años

3.3. COMPETENCIAS:

Iniciativa-Autonomía	
Tolerancia a la presión	
Comunicación	
Responsabilidad	
Capacidad de planificación y organización	
Trabajo en equipo	

3.4. CONOCIMIENTOS:

- Manejo de programas informáticos: Excel, Word y Windows
- Orden de compra: Ítems comunes: Códigos, descripciones y cantidad, Ítems nuevos: Destino del nuevo material
- Conocimiento físico de piezas y materiales
- Conocimiento de los proveedores asignados
- Reglamento y sistema del CONSEP
- Procedimiento del control de diseño (muestras y lotes pilotos)
- Conocimiento del producto y sus materiales
- Proceso de compras Nacionales

4. INDICADOR:

NOMBRE: Índice de mejora de la oportunidad de entrega

FORMA DE EVALUACIÓN:

FRECUENCIA: Mensual

5. VALORACIÓN:

APROBADO POR:

GERENTE RR.II/JEFE RR.HH

APROBADO POR:

GERENTE MATERIALES

Revisión No.:	1	
Fecha Última Revisión		
dd	mm	aa
29	06	05

FORMATO PARA LEVANTAMIENTO DE INFORMACION

Nombre: Sonia Figueroa

Fecha:

Departamento: Compras

Cargo: Jefe de Compras Nacionales

Item	Actividades	F	CE	D	Total	Tiempo
1	Coloca órdenes de compra en sistema RAM	4	5	3	19	4h00
2	Envía a proveedor orden de compra	4	4	3	16	15'
3	Verifica con proveedor la llegada de orden de compra	5	4	3	17	10'
4	Realiza seguimiento de llegada de órdenes de compra	5	5	4	25	3h00
5	Revisa nuevos materiales con departamento de diseño	5	5	5	30	20'
6	Revisa transiciones de materiales	4	5	5	29	3h00
7	Califica a proveedores con reporte de llegada de material y con reporte de calidad sobre NO conformidades	2	3	4	14	4h00
8	Envía a proveedores calificación	2	3	3	11	15'
9	Asiste a reunión con el "comité de cambios de producto"	4	3	4	16	3h00
10	Gestiona pendientes de reunión	5	3	4	17	2h00
11	Ingresa precios de proveedores al sistema	2	3	2	8	15'
12	Revisa con proveedores cajas de cartón y obtiene pedidos	4	4	5	24	5h00
13	Revisa lotes pilotos	4	5	4	24	30'
14	Envía reportes a CONCEP (consumos y compras)	2	5	4	22	1h00

Observaciones: _____

Elaborado

Alexandra Talbot – Ma. Crisitna Chacón M.

FORMATO PARA LEVANTAMIENTO DE INFORMACION

Nombre: Sonia Figueroa

Fecha:

Departamento: Compras

Cargo: Jefe de Compras Nacionales

Item	Actividades	F	CE	D	Total	Tiempo
15	Elabora el trámite para obtener nuevo permiso con CONCEP	2	5	5	27	2 días
16	Aprueba solicitudes de compra	5	4	4	21	15'
17	Cotiza con proveedores costos de materiales	4	5	3	19	20'
18	Aprueba guías de transporte	5	1	3	8	15'
19	Envía a proveedores la proyección y consumo mensual de pedidos	2	4	2	8	10'
20	Realiza transferencias de materiales que necesitan procesos fuera de fábrica	4	1	4	8	10'
21	Visita a proveedores	1	5	3	16	2 días
22	Gestiona con proveedores la llegada de materiales	5	5	5	30	4h00
23	Realiza la padronización de nuevos materiales	3	3	3	12	30'
24	Revisa modificaciones de matrices	4	4	4	20	30'

Observaciones:

FORMATO PARA LEVANTAMIENTO DE INFORMACION

Nombre: Sonia Figueroa

Fecha:

--	--	--

Departamento: Compras

Cargo: Jefe de Compras Nacionales

Item	Actividades Esenciales	Conocimientos	Destrezas	Otras Competencias
1	Gestiona con proveedores la llegada de materiales	Conocer orden de compra y Ficha técnica	Escucha activa Hablado Persuasión Asertividad y firmeza Manejo del tiempo	Responsabilidad Escrupulosidad
2	Revisa nuevos materiales con el dpto. de diseño	Conocer materiales Conocer proveedores	Trabajo en equipo Escucha activa	Responsabilidad Agilidad
3	Revisa transiciones de materiales	Conocer materiales	Recop. Y org. Info. Juicio y toma de decisiones	Responsabilidad Meticulosidad
4	Elabora trámite para obtener permiso con CONCEP	Reglamentos CONCEP Sistema CONCEP	Recop. Y org. info	Meticulosidad
5	Revisa con proveedores cajas de cartón y obtiene pedidos	Conocer listado de cartones Cambios de diseño y estruc- Tura de cartón	Manejo de programas informáticos	Responsabilidad Meticulosidad

Observaciones _____

Elaborado
Alexandra Talbot – Ma. Cristina Chacón M.



Relaciones Industriales

PERFIL DEL CARGO

1. INFORMACIÓN GENERAL

DEPARTAMENTO: Materiales
SECCIÓN: Compras
CARGO: Jefe de Compras

SUBDIRECCIÓN:
TURNO:
CODIGO: 150

2. FUNCIONES DEL CARGO:

- Asume las funciones del Gerente de Materiales en su ausencia, en el área de Compras Nacionales e Importaciones.
- Monitoreo de precios de los materiales.
- Negociación de precios con los proveedores Nacionales e Importados.
- Desarrollo de alternativas de materiales, con proveedores Nacionales e Importados.
- Revisión y control de costos de la materia prima nacional e importada (mejorar costos).
- Visita a proveedores Nacionales e Importados.
- Análisis de inventarios de materia prima.
- Análisis de altos y bajos de stock.

3. REQUISITOS:

3.1. INSTRUCCIÓN: Superior en Administración de Empresas

3.2. EXPERIENCIA: 2 años.

3.3. COMPETENCIAS:

Liderazgo	Iniciativa – Autonomía
Comunicación	Relaciones públicas
Administración de personal	Franqueza – confiabilidad – integridad
Capacidad de planificación y organización	Negociación
Toma de decisiones	Orientación al cliente
Tolerancias a la presión	

3.4. CONOCIMIENTOS:

- Sistemas de importaciones.
- Conocimiento de los proveedores.
- Conocimiento de producto y sus materiales.
- Análisis de inventarios.
- Proceso de compras nacionales e importaciones.
- Inglés (nivel avanzado)
- Manejo de programas informáticos: Windows, Excel y Word
- Leyes arancelarias y de aduana.

4. INDICADOR:

NOMBRE: Mejora de costos de materia prima

FORMA DE EVALUACIÓN:

FRECUENCIA: Trimestral

4. INDICADOR:

NOMBRE: Índice de pares de planta por materiales

FORMA DE EVALUACIÓN:

FRECUENCIA: Mensual

5. VALORACIÓN:

APROBADO POR:

GERENTE RR.II/JEFE RR.HH.

APROBADO POR:

GERENTE MATERIALES

Revisión No.:	1	
Fecha Última Revisión		
dd	mm	aa
29	06	05

FORMATO PARA LEVANTAMIENTO DE INFORMACION

Nombre: Juan Bernardo Wilches

Fecha:

--	--	--

Departamento: Compras

Cargo: Jefe de Compras

Item	Actividades	F	CE	D	Total	tiempo
1	Toma a cargo el departamento en ausencia del Gerente	2	5	3	17	1 sem
2	Revisa costos (materiales nacionales e importados)	5	5	4	25	8 H
3	Negocia con proveedores	5	5	3	20	8H
4	Realiza contactos con proveedores para conseguir materiales	5	4	4	21	8H
5	Maneja indicadores del departamento (variaciones, precios, materiales)	1	5	3	16	5 días
6	Controla inventario de materia prima	2	5	3	17	2H
7	Asiste a reuniones de grupo primario	4	2	2	8	3H
8	Asiste a reunión de costos	3	5	4	23	4H
9	Maneja el control de importaciones (pedidos críticos)	4	5	4	24	1H
10	Visita a proveedores nacionales e importados	2	2	3	8	30 días

Observaciones: _____

Elaborado

Alexandra Talbot – Ma. Cristina Chacón M.

FORMATO PARA LEVANTAMIENTO DE INFORMACION

Nombre: Juan Bernardo Wilches

Fecha:

Departamento: Compras

Cargo: Jefe de Compras

Item	Actividades Esenciales	Conocimientos	Destrezas	Otras Competencias
1	Revisa Costos (materiales nacionales e importados)	Sistema de importaciones (fletes, aranceles, capacidades por contendedor) Materiales	Manejo de programas informáticos, pensamiento crítico, juicio y toma de decisiones, destreza matemática, manejo de inglés	Responsabilidad, paciencia
2	Busca proveedores y materiales para posterior negociación	Proveedores, materiales	Asertividad y firmeza, negociación, hablado, juicio y	Don de gentes, paciencia
3	Asiste a reunión de costos	Información de materiales	Destreza matemática	Responsabilidad, orden
4	Maneja indicadores del Dpto. (variaciones, precios, materiales) y elabora informe a directorio	Materiales, proveedores, aprobaciones	Destreza matemática	Orden, meticulosidad

Observaciones: _____

Elaborado

Alexandra Talbot – Ma. Cristina Chacón M.



Relaciones Industriales

PERFIL DEL CARGO

1. INFORMACIÓN GENERAL

DEPARTAMENTO: Materiales **SUBDIRECCIÓN:**
SECCIÓN: Compras **TURNO:**
CARGO: Coordinador de Materiales **CODIGO:** 58

2. FUNCIONES DEL CARGO:

- Elabora reportes críticos
- Revisa faltante de materiales en las secciones
- Revisa con el jefe de compras avances de producción (cocinas y refrigeradoras) materiales nacionales e importados
- Revisa la reprogramación de materiales
- Asiste a reuniones de importación y con personal de compras para informar sobre faltantes
- Busca materiales alternos
- Revisa los ajustes de materiales (bodega, planta, estructura)
- Asiste a reuniones de trabajo con el departamento de producción y compras
- Realiza un seguimiento a no conformidades y clasifica materiales

3. REQUISITOS:

3.1. INSTRUCCIÓN: 3 años en Administración de Empresas

3.2. EXPERIENCIA: 1 año

3.3. COMPETENCIAS:

Iniciativa-Autonomía	Trabajo en equipo
Capacidad de planificación y organización	Orientación al cliente
Comunicación	
Conocimiento del trabajo	
Responsabilidad	
Concentración	

3.4. CONOCIMIENTOS:

- Conocimiento del producto y sus materiales
- Proceso de compras
- Proceso de producción
- Manejo de programas informáticos: Word, Excel, Windows

4. INDICADOR:

NOMBRE: Índice de oportunidad de entrega

FORMA DE EVALUACIÓN:

FRECUENCIA: Mensual

NOMBRE: Índice de paras de planta por materiales

FORMA DE EVALUACIÓN:

FRECUENCIA: Mensual

5. VALORACIÓN:

APROBADO POR:

GERENTE RR. II/ JEFE RR. HH

APROBADO POR:

GERENTE MATERIALES

Revisión No.:	1	
Fecha Ultima Revisión		
dd	mm	aa
29	06	05

FORMATO PARA LEVANTAMIENTO DE INFORMACION

Nombre: Fernando Vallejo

Fecha:

--	--	--

Departamento: Compras

Cargo: Coordinador de Materiales

Item	Actividades	F	CE	D	Total	Tiempo
1	Revisa faltante de materiales en las secciones (visita cada sección)	5	5	4	25	1H00
2	Asiste a reuniones con personal de compras para informar sobre faltantes	5	4	2	11	1H00
3	Revisa con Jefe de Compras todos los materiales importados, avances de pro- ducción de cocinas y refrigeradoras	5	4	3	17	30'
4	Revisa materiales llegados (facturas que llegan a recepción de materiales)	5	4	1	9	1H00
5	Revisa la reprogramación de materiales	5	3	3	14	1H00
6	Revisa los ajustes de materiales (bodega, planta, estructura)	5	3	2	11	30'
7	Elabora reportes críticos	5	5	4	25	2H00
8	Busca materiales alternos	4	3	2	10	2H00
9	Realiza un seguimiento a no conformidades y clasifica materiales	4	2	1	6	1H00
10	Asiste a reuniones de trabajo con el departamento de producción y compras	4	3	2	10	1H20
11	Asiste a reuniones con el departamento de importaciones	4	5	2	14	2H00

Observaciones

Elaborado

Alexandra Talbot – Ma. Cristina Chacón M.

FORMATO PARA LEVANTAMIENTO DE INFORMACION

Nombre: Fernando Vallejo

Fecha:

Departamento: Compras

Cargo. Coordinador de Materiales

Item	Actividades Esenciales	Conocimientos	Destrezas	Otras Competencias
1	Elabora reportes críticos	Programas de producción	Identificación de prob.	Responsabilidad
			Manejo de programas	
			informáticos	
2	Revisa faltante de materiales en las secciones	Conocer materiales	Identificación de prob.	Responsabilidad
			Sistema RAM	
			Manejo de recursos materiales	
3	Revisa con el jefe de compras avances diarios de producción (cocinas, Refrig..) materiales importados y nacionales	Materiales	Identificación de prob.	Responsabilidad
			Sistema RAM	
			Manejo de recur. Mat.	
			Juicio y toma de decis.	
4	Revisa la reprogramación de materiales	Sistema RAM	Identificación de prob.	Responsabilidad
			Materiales	
			Juicio y toma de decis.	
			Generación de ideas	

Observaciones: _____

Elaborado
 Alexandra Talbot – Ma. Cristina Chacón M.

