

658.312.404
R 696i



54

Universidad Católica de Santiago de Guayaquil

PROYECTO

Implementación y Automatización del Sistema de Evaluación de
Desempeño por Competencia

Organización:

Grupo FADESA S.A.

Atención:

Dr. Antonio Santos

Responsable:

Angelita Rodríguez Vásquez

Fecha:

Febrero – 22 – 2012

658.312 404
R696i

VOLUMEN I DE IV



RESUMEN

La Implementación y Automatización del Sistema de Evaluación de Desempeño por Competencias está enfocada a resolver la problemática que existe tanto a nivel de tiempos en la selección de personal, capacitación de colaboradores y a su vez creación de planes de carrera y sucesión con un previo análisis de todos los obstáculos o problemas que rodeaban a este desfase; por esto motivo se decidió implementar las competencias organizaciones y funciones en todos los manuales donde se definan las funciones de acuerdo a la realidad de cada una de las empresas del Grupo.

Palabras Clave:

Manual – Evaluación – Selección – Capacitación – Competencias – Planes de Carrera / Sucesión



INDICE



INDICE GENERAL

PARTE 1: PROPUESTA

	PAG.
1. Antecedentes	2
1.1. Antecedentes de la Institución	2
1.2. Antecedentes del Proyecto	7
2. Finalidad	8
3. Objetivos	8
3.1. Objetivo General	8
3.2. Objetivos Específicos	8
4. Espacio Geográfico	9
5. Grupo Objetivo	10
6. Metodología	11
6.1. Técnicas	11
7. Fases	12
8. Productos a entregar	13
8.1. Informe de consultoría	13
8.2. Informe Ejecutivo	13
9. Duración	14
10. Beneficios	15
11. Plan de acción	16

PARTE 2: DESARROLLO

	PAG
1. Identificación del tema	3
2. Elaboración de la Propuesta	8
3. Presentación y aprobación de la Propuesta	10
4. Ejecución del Proyecto	11
Fase 1: Actualización de los manuales de función e Implementación de competencias.	11
Fase 2: Elaboración de las evaluaciones de desempeño por competencias.	17
Fase 3: Plan de carrera y sucesión	22



Conclusiones y Recomendaciones	27
Bibliografía	28

PARTE 3: INFORME FINAL

PROPUESTA

1. Antecedentes	2
1.1. Antecedentes de la Institución	2
1.2. Antecedentes del Proyecto	7
2. Finalidad	8
3. Objetivos	8
3.1. Objetivo General	8
3.2. Objetivos Específicos	8
4. Espacio Geográfico	9
5. Grupo Objetivo	10
6. Metodología	11
6.1. Técnicas	11
7. Fases	12
8. Productos a entregar	13
8.1. Informe de consultoría	13
8.2. Informe Ejecutivo	13
9. Duración	14
10. Beneficios	15
11. Plan de acción	16

PRODUCTOS

1. MANUALES DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS -

ADMINISTRACION

ADMINISTRACION Y FINANZAS

Asistente Administrativo	4
Asistente de Contabilidad 1	6
Asistente de Contabilidad 2	9
Asistente de Contabilidad Impuestos	11
Asistente de Costos	14
Asistente de Cuentas por cobrar	17

Asistente de Cuentas por pagar	19
Asistente de Oficina	21
Cajera	23
Contador de Costos	25
Contador General	28
Coordinador Administrativo	31
Coordinador de Cuentas por Cobrar	33
Coordinador de Cuentas por Pagar	35
Gerente Administrativo	37
Jefe de Contabilidad	40
Jefe de Impuestos	43
Mensajero 1	46
Mensajero 2	48
Recepcionista	50
Secretaria de Finanzas y Contraloría	52
Tesorero	55
<u>ASEGURAMIENTO DE CALIDAD</u>	
<u>CONTROL DE CALIDAD</u>	
Inspector de Control de Calidad	60
Inspector de Control de Calidad Ecuamecánicos	62
Secretaria Aseguramiento de Calidad	64
Supervisor Control de Calidad	66
Supervisor Control de Calidad / Metrólogo	68
<u>DESARROLLO DE PRODUCTOS</u>	
Asistente de Desarrollo de Productos (Área Mecánica)	71
Asistente Desarrollo de Productos (Área Química)	73
Inspector de Planes y Procesos	75
Inspector Desarrollo de Productos	77
<u>MEJORAMIENTO CONTINUO</u>	
Asistente Mejoramiento Continuo	80
Coordinador Mejoramiento Continuo	82
Gerente de Aseguramiento de Calidad	84



COMERCIALIZACION

Asistente de Mercadeo	88
Asistente de Pedidos y Despachos	90
Coordinador de Exportaciones	92
Coordinador de Pedidos y Despachos	94
Coordinador de Ventas	96
Coordinador Servicios al Cliente	98
Gerente de Comercialización	100
Jefe de Ventas Exterior	102
Jefe de Ventas Local	104
Jefe de Ventas Regional	106
Represente de Ventas	108
Secretaria de Comercialización	110
Supervisor de Servicio Técnico	112

GERENCIA GENERAL

Gerente de Mercadeo	115
Gerente General	117
Secretaria de Gerencia/Presidencia	119

JEFATURA DE OPERACIONES

Asistente de Planificación	122
Asistente de Gerencia de Planta	124
Coordinador de Planta	126
Gerente de Planta	128
Planificador de Producción	130

LOGISTICA

BODEGAS INTERMEDIAS

Ayudante de Oficina	134
Ayudante de Oficina/Montacarguista	136
Coordinador de Inventarios	138

BODEGA MATERIA PRIMA

Bodeguero	141
Jefe Bodega Materia Prima	143
Jefe de Bodega de Productos Residuales y Especiales	145



Montacarguista	147
Operador de Maquinas Sencillas	149
Operario	151
Supervisor de Bodega	153
<u>BODEGA PRODUCTO TERMINADO</u>	
Bodeguero	156
Jefe de Bodega de Despacho	158
Montacarguista	160
Operario	162
Supervisor de Bodega de Producto Terminado	164
<u>COMPRAS E IMPORTACIONES</u>	
Asesor de Importaciones	167
Asistente de Compras	170
Asistente de Importaciones	172
Ayudante de Oficina	175
Coordinador de Compras	177
Coordinadora de Importaciones	179
Gerente de Logística y Compras	182
Jefe de Compras	184
Jefe de Compras Locales	186
Jefe de Importaciones	188
<u>PROYECTOS</u>	
Analista de Proyectos	191
Dibujante de Proyectos	193
Ingeniero Analista de Proyectos	195
<u>RECURSOS HUMANOS</u>	
Asistente de Desarrollo Humano	198
Asistente de Nominas	200
Asistente de Oficina de Recursos Humanos	202
Asistente de Reclutamiento y Selección	204
Asistente de Recursos Humanos	206
Asistente de Servicio al Personal	209



Coordinador de Capacitación	211
Coordinador de Desarrollo Humano	212
Coordinador de Nominas	215
Coordinador de Reclutamiento y Selección	218
Coordinador de Servicio al Personal	220
Director Corporativo de Recursos Humanos	223
Enfermera	226
Jefe de Desarrollo Humano	228
Jefe de Personal	231
Medico	234
Supervisor de Nomina	236
<u>SISTEMAS</u>	
Administrador de Redes	240
Coordinador de Sistemas	242
Especialista en Sistemas	244
Jefe de Sistemas	246
<u>MANUALES DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS – PLANTA</u>	
<u>CORTE</u>	
Montacarguista	250
Operador de Maquinas Complejas	252
Operador Mecánico de Maquinas Complejas	254
Operario	256
Supervisor de Producción	
<u>LINEA GENERAL</u>	
Mecánico Especialista/Planta	261
Mecánico Industrial/Planta	263
Montacarguista	265
Operador de Maquinas Semicomplejas	267
Operador de Maquinas Sencillas	270
Operador Mecanico de Maquinas Semicomplejas	271
Operador Mecanico de Maquinas Sencillas	273



Supervisor de Producción	275
<u>LITOGRAFICA</u>	
Ayudante de Fotomecanica	278
Ayudante de Oficina Planta	280
Ayudante Prensista	282
Barnizador	284
Cubre Falta	286
Diseñador Grafico	288
Enzunchador	290
Fotomecánico	292
Inspector Fin de Línea	294
Jefe Litográfica	296
Mecánico Especializado	298
Mecánico Industrial/Planta	300
Montacarguista	302
Operador de Máquinas Sencillas	304
Operador de Máquinas Semicomplejas	306
Petrolateador	308
Prensista Líder	310
Preparador de Barnices	312
Preparador de Tinta	314
Rodillador	316
Supervisor de Producción	318
Supervisor Mecánico	320
<u>MANTENIMIENTO ELECTRICO</u>	
Electricista Dibujante	323
Electricista Especialista en Automotriz	325
Electricista Especializado en Redes	327
Electricista Industrial	329
Electricista Industrial Autónomo	331
Jefe de Mantenimiento Eléctrico	333
Supervisor Mantenimiento Eléctrico	335



SANITARIO – EMBUTIDO REPROCESO

Inspector Fin de Línea	338
Operador de Maquinas Sencillas	340
Operario	342
Supervisor de Producción	344

SANITARIO - EMBUTIDO

Ayudante de oficina Planta	347
Inspector Fin de Linea	349
Jefe de Sanitarios Embutido	351
Mecanico Especializado/Planta	354
Mecanico Industrial Planta	356
Montacarguista	358
Operador de Maquinas Complejas	360
Operador de Maquinas Semicomplejas	362
Operador de Maquinas Sencillas	364
Operador Mecanico de Maquinas Complejas	366
Operador Mecanico de Maquinas Semicomplejas	368
Operador Mecanico de Maquinas Sencillas	370
Operario	372
Supervisor de Producción	374
Supervisor Mecánico	376

SANITARIO SOLDADURA

Jefe de Sanitario Soldadura	379
Mecánico Especialista / Planta	381
Montacarguista	383
Operador de Maquinas Complejas	385
Operador de Maquinas Semicomplejas	387
Operador de Maquinas Sencillas	389
Operador Mecánico de Maquinas Complejas	391
Operador Mecánico de Maquinas Semicomplejas	393
Operador Mecánico de Maquinas Sencillas	395
Supervisor de Producción	397

SERVICIOS GENERALES



Aseador	400
Coordinador de Mantenimiento Preventivo	402
Gasfitero	404
Guardian Complejo Deportivo	406
Jefe de Servicios Generales y Mantenimiento Preventivo	408
Mecánico Automotriz	411
Mecánico Especializado/Planta Aire Acondicionado	413
Mecánico Especializado/Planta Montacargas	415
Mecánico Especialista en Servicios Generales	417
Operador de Maquinas Sencillas	419
Supervisor de Servicios Generales	421
<u>TALLER</u>	
Ayudante de Oficina Planta	424
Dibujante Técnico	426
Fresador	428
Gerente de Talleres Mecánicos	430
Jefe de Talleres Mecánicos	433
Jefe Técnico	435
Matricero	438
Mecánico de Cerradoras	440
Mecánico Tratamiento Térmico	442
Mecánico Especialista	444
Mecánico Industrial	446
Rectificador	448
Supervisor de Dibujo	450
Supervisor de Matriceria	453
Supervisor de Maquinas Herramientas	455
Supervisor Mecánicos	457
Tornero	460
<u>TAPAS - BEBIDAS</u>	
Jefe de Tapas Bebidas/Línea General	463
Mecánico Especializado/Planta	465
Mecánico Industrial Planta	467



Montacarguista 469

**2. FORMATO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO POR
COMPETENCIAS - FADESA**

2

3. PLAN DE CARRERA Y SUCESION: AMERIFOODS

Organigrama de Amerifoods	2
Identificación de Sustitutos de cargos Claves	3
Información de Sustitutos de Cargos Claves	4
Organigrama de Empase	15
Formato de Identificación de Sustitutos de Cargos Claves	16
Identificación de Sustitutos de Cargos Claves	17
Resumen de Sustitutos de cargos Claves en Fadesa, Amerifoods, Empase	21

4. GUIAS DE ENTRENAMIENTO / CHECKLIST PROLACHIV

Jefe Administrativo y Financiero	2
Asistente de Cuentas por Cobrar	3
Supervisor de Bodega	4
Asistente Administrativo	5
Asistente de Contabilidad	6
Gerente General	7
Especialista en Sistemas – Comprador	8
Coordinadora Administrativa y de Proyectos	9
Operario	10
Operario de Limpieza de Maquinas Granizadoras	11
Mecánico de Maquinas Granizadoras	12
Ayudante Mecánico	13
Supervisor de Planta	14
Jefe de Producción	15
Jefe de Mantenimiento	16
Operador Mecánico de Maquinas Complejas UHT	17

INFORME EJECUTIVO



4. ANEXOS

Anexo 1 - Bitácoras

Anexo 2 – Árbol de Problemas / Objetivos

Anexo 3 – Matriz de Marco Lógico

Anexo 4 – Glosario de verbos para Descripción de Puestos

Anexo 5 – Listado de Competencias

Anexo 6 – Diagrama de Gantt por Compañías

Anexo 7 – Diccionario de Competencias

Anexo 8 – Proceso de Actualización en Evolution e Ingreso de Información

Anexo 9 – Bases en Excel

Anexo 10 – Evaluación de Desempeño Antigua

Anexo 11 – Nuevo Modelo de Evaluación de Desempeño por Competencias

Anexo 12 – Manual de Procedimientos en Evolution

Anexo 13 – Bases para Procesos de Promoción

Anexo 14 – Formatos para Procesos de Promoción

Anexo 15 – Antigua Propuesta Empresarial



PROPUESTA EMPRESARIAL



INDICE DE LA PROPUESTA

	PAG.
1. Antecedentes	2
1.1. Antecedentes de la Institución	2
1.2. Antecedentes del Proyecto	7
2. Finalidad	8
3. Objetivos	8
3.1. Objetivo General	8
3.2. Objetivos Específicos	8
4. Espacio Geográfico	9
5. Grupo Objetivo	10
6. Metodología	11
6.1. Técnicas	11
7. Fases	12
8. Productos a entregar	13
8.1. Informe de consultoría	13
8.2. Informe Ejecutivo	13
9. Duración	14
10. Beneficios	15
11. Plan de acción	16



PROPUESTA DEL PROYECTO EMPRESARIAL

TEMA: IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIA

Nombre de la Institución: GRUPO FADESA S.A.

Jefe directo: Ing. Tanya López

1. ANTECEDENTES

1.1 ANTECEDENTES DE LA INSTITUCION

Actualmente el Grupo Fadesa cuenta con el respaldo de más de 40 años de experiencia en el sector industrial, siendo uno de los conglomerados empresariales más grandes e importantes del Ecuador, concebido con una visión muy clara por parte de sus fundadores: ofrecer productos y servicios de una excelente calidad a precios competitivos y siempre guardando un alto sentido de responsabilidad social.

Fieles a nuestro objetivo de servir e impulsar a la industria Ecuatoriana, tenemos también nuestra división de productos químicos la cual abastece al mercado industrial de productos al granel, sea como productos finales para el consumidor o como insumos y materias prima.

La división comercial a su vez se ha constituido en la proveedora más completa de suministros industriales del país.

Con su filosofía de excelencia en el servicio, junto a un sólido planteamiento empresarial y el trabajo en equipo de todos nuestros colaboradores, han hecho posible el posicionamiento del **Grupo Fadesa** como uno de los líderes a nivel local y regional.



MISION

Proveer a nuestros clientes soluciones de empaque metálico de alta calidad con abastecimiento ágil y oportuno. Buscar el desarrollo continuo del talento humano y otorgar una retribución justa a los accionistas y colaboradores, con ventajas competitivas logradas mediante un eficaz trabajo de equipo, comunicación efectiva y correcta aplicación de los principios y valores que rigen la organización.

VISION

Ser líderes en el mercado andino en la fabricación de envases de hojalata, convirtiéndonos en el elemento estratégico para el desarrollo de la región mediante el desarrollo de nuevos productos acorde a las necesidades de los clientes con innovación, calidad, bajos costos, administración eficaz y servicio al cliente.

NUMERO DE COLABORADORES: 687 personas

UBICACIÓN: calle novena 109 y av. Domingo Comín

DIVISIONES:

ENVASES



Elaboramos y fabricamos envases, tapas, tapas rosca para la industria, artículos y accesorios metálicos para oficina, hogar y línea general.

En nuestras compañías de envases metálicos fabricamos soluciones de empaque para la industria conservera de alimentos y bebidas, y para las industrias de pinturas y químicos en general; manufacturamos tapas corona para gaseosas y cervezas, así como tapas rosca de aluminio y accesorios metálicos para oficina y hogar. También producimos tubos de aluminio para productos farmacéuticos y cigarros.



En nuestras compañías de envases plásticos fabricamos envases de plástico rígido, tapas y componentes.

En nuestras compañías de barnices producimos también recubrimientos y compuestos hermetizantes para envases de conservas alimenticias y bebidas gaseosas.

AGROINDUSTRIAL



Procesamos pulpas y concentrado de frutas tropicales, frutas confitadas y deshidratadas, frutas y alimentos congelados IQF. Tenemos criaderos de camarones en cautiverio.

Cultivamos, procesamos y comercializamos frutas y vegetales utilizando diversas formas de conservación como congelamiento IQF, envasado aséptico y proceso conservero.

Desarrollamos también la actividad ganadera y acuícola.

QUIMICOS



Producimos sulfato de aluminio, hipoclorito de sodio y otros productos químicos industriales; especializados para las industrias embotelladoras de alimentos, lácteas y productos institucionales.

SUMINISTROS INDUSTRIALES



Comercializamos suministros de equipos y accesorios para la construcción y edificación. Además de la venta de repuestos y servicio integral.

SERVICIOS





Realizamos la proyección, estudio y ejecución de todo tipo de obras de ingeniería, especialmente civiles, brindamos servicios de comercialización interna y externamente.

Apoyamos las actividades de las empresas del Grupo Fadesa brindando asesoría legal, administrativa y de sistemas; así como soluciones logísticas y desarrollo de obras civiles.

COMPAÑIAS DEL GRUPO:



En Ecuador fabricamos envases y tapas de hojalata para la industria conservera y línea general, y tubos de aluminio para la industria farmacéutica.



Fabricación de envases de plástico rígido y tapas para la industria alimenticia, de bebidas y químicos.



Producción de recubrimientos para envases metálicos, constituyéndonos en el más importante proveedor del mercado ecuatoriano.



Procesamiento de pulpas y concentrados de frutas tropicales, frutas confitadas, deshidratadas y frutas congeladas IQF.





Producción de conservas de frutas y vegetales.



Fabricación de alimentos congelados, mediante proceso IQF de congelación.



Comercialización y promoción de productos hacia Estados Unidos, el Caribe, Canadá, Europa, Asia, África y Oceanía.



Comercialización y distribución a nivel nacional de los productos de las marcas Facundo, Chivería y Goya.



Desarrollo de actividad ganadera destinada a la producción de alimentos lácteos.

PENPRO

Cultivo de palmito para su posterior procesamiento y comercialización.



Asesoría y soporte en las áreas: financiera, contable, auditora, control, sistemas, legal y tributaria.

CONSTRUCTORA DEL SUR

Servicio de transporte de carga y mantenimiento de los vehículos de las empresas del grupo.



CONSTRUCTORA INTERNACIONAL

Proyección, estudio y ejecución de obras civiles.



Promoción del ahorro, facilidades de crédito y seguros médicos para los colaboradores del Grupo Fadesa.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROYECTO

En el Grupo Fadesa se ha determinado que existe un porcentaje de quejas de un 25% de los jefes de área por retrasos en los procesos de selección mediante un promedio mensual, por diferentes causales principalmente retrasos en tareas administrativas y logísticas internas.

Además de que existen manuales desactualizados que no corresponden a la realidad del puesto y esto ocasiona que en el área de selección no se obtenga información precisa y que se originen los retrasos antes mencionados.

El presente proyecto surge de la necesidad de capacitar al personal tanto administrativo y operativo de la organización, con el fin de descubrir las falencias de desconocimiento y transformarlas en fortalezas o habilidades para un mejor desenvolvimiento dentro de su marco laboral, así como la posibilidad de que se encuentren preparados para futuros ascensos.

Actualmente el Grupo cuenta con un sistema de evaluación por desempeño, el cual será mejorado a través de la implementación de competencias, técnicas de conocimiento y habilidades tanto a nivel administrativo y funcional de acuerdo a lo que requiera la realidad de cada empresa del Grupo.



2. FINALIDAD

Contribuir con un modelo de gestión de Talento Humano eficiente y eficaz para la organización.

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo General

- ✓ Adaptar el modelo de evaluación por competencia a la realidad de cada una de las empresas del Grupo.

3.2 Objetivos Específicos

- ✓ Diseñar estrategias de capacitación.
- ✓ Realizar el proceso de inducción del nuevo sistema de evaluación por competencias.



4. ESPACIO GEOGRAFICO

<u>EMPRESA</u>	<u>DIRECCION</u>
AGROFICIAL	Km. 43 VIA A LA COSTA
FADESA/COOPSERV	CALLE NOVENA 109 Y AV. DOMINGO COMIN
CHIVERIA/PROLACHIV	Km. 32.5 VIA A DAULE (ANTES DE LLEGAR AL PEAJE "CHIVERIA")
CONSTRUCTORA DEL SUR/ INTERNACIONAL	CALLE 49 S-E 205 ENTRE AV. HUGO CORTEZ Y AV. 14
ECUABARNICES/VECONSA	Km. 24 VIA A DAULE (FRENTE A JABONERIA NACIONAL)
ECUAVEGETAL	Km. 7 VIA BABAHOYO - JUJAN / BABAHOYO
LATIENVASES	AV. HUGO CORTEZ CADENA Y CALLE 49 - FRENTE A PRADERA 3
TROPICALIMENTOS	KM 10 VIA A DAULE, LOTIZACION INMACONSA AV. 43, N-0 MZ. 09 SOLAR 06.



5. GRUPO OBJETIVO

Los involucrados con quienes vamos a trabajar, son todos los colaboradores que laboran dentro de todas las compañías del Grupo, tanto personal operativo como administrativo.

<u>COMPAÑÍAS</u>	<u>NUMERO DE COLABORADORES</u>
AGROFICIAL	280
CHIVERIA	41
CONSTRUCTORA DEL SUR	20
CONSTRUCTORA INTERNACIONAL	20
COOPSERV	16
ECUABARNICES	48
ECUAVEGETAL	144
VECONSA	305
FADESA	687
LATIENVASES	145
PROLACHIV	85
TROPICALIMENTOS	155



6. METODOLOGIA

6.1 Técnicas

Estudio de Gabinete

Fuentes Primarias

- Entrevista con los coordinadores de cada compañía con el fin de recolectar y verificar la información necesaria para la actualización de los manuales.

Metodología Cualitativa

Capacitaciones e Inducciones

Por medio de las capacitaciones e inducciones instruiremos a los coordinadores de las compañías el correcto uso del nuevo sistema de evaluación, para luego implementar el plan de carrera y sucesión que se ajuste de acuerdo a las necesidades del personal que lo requiera.

Metodología Cuantitativa

Evaluaciones

A través de las evaluaciones podremos diagnosticar el nivel de competencias que posee cada colaborador y fomentar su desarrollo.



7. FASES

El proyecto se dividirá en tres fases:

I. Actualización de los manuales de función e implementación de competencias.

Se revisaran detenidamente los manuales de todas las compañías y se actualizarán de acuerdo a los requerimientos que soliciten los coordinadores de las mismas, y a su vez se implementaran las competencias administrativas y funciones en cada cargo.

II. Elaboración de un nuevo formato de Evaluación de desempeño por competencias.

En esta fase se realizara un formato de evaluación por desempeño, el cual abarcara de manera específica los puntos a ser evaluados de acuerdo a las competencias que serán implementadas.

III. Plan de carrera y sucesión

En la última fase se analizaran todos los cargos existentes con el fin de organizar los grupos de capacitación y poder desarrollar al personal que sea necesario para un futuro ascenso o fortalecer sus habilidades



8. PRODUCTOS A ENTREGAR

8.1 Informe de consultoría

Este informe contendrá los productos que serán entregados al finalizar el proyecto:

- Manuales actualizados
- Guía de entrenamiento - checklist
- Formato de Evaluación de Desempeño por competencias
- Plan de carrera y sucesión.

8.2 Informe ejecutivo

Al concluir el proyecto se realizara una presentación a los ejecutivos del Departamento de Talento Humano de la organización.



9. DURACION

El proyecto tendrá una duración de 8 meses:

- ✓ Desde el mes de Mayo a Junio se realizara el planteamiento de la propuesta con la que se trabajara durante el desarrollo del proyecto
- ✓ Desde el mes de Agosto hasta finales del mes de Octubre se actualizarán los manuales y se implementaran las competencias necesarias en cada una de las compañías del Grupo.
- ✓ Desde el mes de Noviembre hasta Diciembre del 2011 se pondrá en marcha el nuevo tipo de evaluación de desempeño por competencias en (FADESA) y luego se continuó con el resto de las compañías.
- ✓ En Enero y Febrero del 2012 el proyecto se realizaran las capacitaciones a todos los coordinadores de las compañías, con el fin de que sepan el correcto manejo del nuevo sistema.



10. BENEFICIOS

Uno de los principales beneficios que se lograra es:

1. Obtener un perfil óptimo de cada uno de los cargos existentes para optimizar el tiempo en el área de selección.
2. Cubrir en un 100% las necesidades de cada uno de los cargos de las compañías.

Con la correcta implementación del nuevo sistema de evaluación de desempeño por competencias lograremos que dentro de las compañías exista una mejor productividad por parte de los colaboradores, disminución en el índice de rotación, mejor desenvolvimiento del personal en los cargos correspondientes, mejor cumplimiento en los objetivos establecidos y rendimiento del personal evaluado en un 100%.

Es por esto que se ha considerado de gran beneficio para la compañía, el que su personal operativo y administrativo estén plenamente capacitados acorde a las necesidades que presenten.

11. PLAN DE ACCION



PLAN DE ACCION				
ACTIVIDADES	TIEMPO	RECURSOS	RESPONSABLES	INVOLUCRADOS
Presentación de la Propuesta Formal	30 min	Impresiones	Angelita Rodriguez	Jefe a cargo del Proyecto
Elaboración del cronograma de trabajo	1 hora 30 minutos	Computadora	Angelita Rodriguez	Coord. Evaluación por desempeño
Elaboración y revisión de las descripciones de cargo, Actualización de manuales e implementación de competencias	8 semanas	Obtención de los Manuales de función de las compañías	Angelita Rodriguez	Coord. Evaluación por desempeño Coord. Selección de todas las compañías
Revisión de códigos activos e inactivos, elaboración de tablas en Excel con parámetros de descripción de cargos - incluye competencias de conocimientos a evaluar	1 semana	Manuales de las compañías del grupo. Computadora	Angelita Rodriguez	Coord. Evaluación por desempeño.
Elaboración de tablas en Excel con parámetros de descripción de cargos - incluye competencias de conocimientos a evaluar	4 semana	Manuales de las compañías Computadora	Angelita Rodriguez	Coord. Evaluación por desempeño.
Elaboración de las nuevas evaluaciones por competencias	3 semanas	Computadora, Impresora, manuales, carpetas de datos de los colaboradores, infocus para la presentación del informe ejecutivo.	Angelita Rodriguez	Coord. Evaluación por desempeño.
Elaboración de tablas en Excel de competencias organizacionales, funcionales, excepcionales e indirectas por cargo.	4 semanas		Angelita Rodriguez	Coord. Evaluación por desempeño.
Diseño y construcción del plan de carrera para las posiciones definidas, en base a necesidades y objetivos estratégicos de la empresa;	4 semanas		Angelita Rodriguez	Coord. Evaluación por desempeño.
Elaboración de tablas en Excel con información del plan de carrera	2 semanas		Angelita Rodriguez	Coord. Evaluación por desempeño.
Análisis de posiciones claves en la empresa	2 semanas		Angelita Rodriguez	Coord. Evaluación por desempeño.
Revisión y levantamiento de información de checklist por cada cargo, elaboración de tablas	2 semanas		Angelita Rodriguez	Coord. Evaluación por desempeño.



F A D E S A G R O U P

INFORME FINAL

en Excel con parámetros definidos en checklist				Jefe de T. Humano
Ingreso de información registrada en file del colaborador: experiencia laboral, títulos, capacitación anterior al ingreso, pruebas psicotécnicas	3 semanas		Angelita Rodríguez	Coord. Evaluación por desempeño. Coordinadores de las empresas del grupo.
Elaboración del informe final	2 días		Angelita Rodríguez	Coord. Evaluación por desempeño.
Presentación del Informe final al Gerente de recursos Humanos	1 día		Angelita Rodríguez	Coord. Evaluación por desempeño. Jefe de Talento Humano Gerente de R. Humanos



DESARROLLO DEL PROYECTO



INDICE DE DESARROLLO DEL PROYECTO

	PAG
1. Identificación del tema	3
2. Elaboración de la Propuesta	8
3. Presentación y aprobación de la Propuesta	10
4. Ejecución del Proyecto	11
<i>Fase 1: Actualización de los manuales de función e</i>	
<i>Implementación de competencias.</i>	11
<i>Fase 2: Elaboración de las evaluaciones de desempeño</i>	
<i>por competencias.</i>	17
<i>Fase 3: Plan de carrera y sucesión</i>	22
Conclusiones y Recomendaciones	27
Bibliografía	28



1. IDENTIFICACION DEL TEMA

Para un mejor entendimiento de los temas que vamos a tratar dentro del desarrollo de mi proyecto, debemos primeramente tener en claro los conceptos que vamos a tratar en la elaboración del mismo.

Por este motivo identificaremos como parte de nuestro marco teórico primeramente los conceptos de las organizaciones; las cuales como ya conocemos son sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos a través de la gestión del talento humano que existe dentro de cada una de ellas.

Talcott Parsons¹, señala que "las organizaciones son unidades sociales (o grupos humanos) debidamente contruidos y reconstruidos para buscar fines específicos"

John M. Gaus² menciona que otra definición del término sería "Organización es el arreglo del personal para facilitar el logro de ciertos propósitos pre-establecidos, a través de una adecuada ubicación de funciones y de responsabilidades"

Partiendo del análisis de dichos conceptos entendemos que por medio del talento humano reunido con un fin en común dentro de un mismo entorno, la organización es aquella que nace para satisfacer las necesidades de una comunidad con un mismo propósito distintivo que es su misión.

Ahora abordare directamente con una breve síntesis del lugar en donde con ayuda del Dr. Santos y por petición de la misma empresa; decidieron hacerme participe de lo que más adelante fue mi proyecto.

El Grupo Fadesa cuenta con el respaldo de más de 40 años de experiencia en el sector industrial. Siendo una de los conglomerados empresariales más

¹ Talcott Parsons, Estructura y Procesos en Sociedades Modernas 1960, pag 17.

² John M. Gaus, Teoria de Organización en Administracion Publica, 1936, pag 66



grandes e importantes del Ecuador, concebido con una visión muy clara por parte de sus fundadores: ofrecer productos y servicios de una excelente calidad a precios competitivos y siempre guardando un alto sentido de responsabilidad social.

Una razón que me motivó a escoger este tema “Automatización e Implementación del Sistema de Evaluación de Desempeño por competencias” es las quejas por parte de los jefes en los retrasos en cuanto a la entrega de ternas en los tiempos estimados durante los procesos de selección, ya sea por diferentes causales principalmente retrasos en tareas administrativas y logísticas internas; los mismos que han venido ocasionado una deficiencia en lo referente al ingreso de nuevo personal tanto en el área administrativa como operativa; implementando por esta razón las competencias en los manuales de las compañías para que la gestión de dichos procesos sea eficaz, a su vez se ejecutara un sistema de evaluación efectivo que se ajuste de acuerdo a la realidad que vive cada empresa y los cargos que la conforman.

Antes de proseguir con el desarrollo es sustancial ahondar un poco en el tema de las competencias, para tener una amplia visión en el desarrollo de ellas durante todo lo que abarca este proyecto.

Como ya lo hemos venido estudiando durante el paso de nuestra carrera, las competencias son el conjunto de habilidades, actitudes y valores que toman parte activa en el desempeño eficaz y responsable dentro de un contexto determinado; es demostrar en la práctica lo adquirido durante el aprendizaje, satisfaciendo las necesidades del entorno.

Para Martha Alles³, el termino competencia “hace referencia a características de la personalidad, devenida comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

³ Martha Alles, Desempeño por Competencias 360°, 2008; Ediciones Granica S.A pág. 84



Boyatzis⁴ define a las competencias como “una característica subyacente en una persona, que esta causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo”.

Levy Levoyer⁵, menciona que “las competencias están ancladas en comportamientos en el ejercicio de un oficio o de un empleo y se traducen en comportamientos que contribuyen al éxito profesional”

Le Boterf⁶, dice que “la competencia es una construcción, es el resultado de una combinación pertinente de varios recursos”

David McClelland⁷ (1973) fue el primero en proponer el concepto de competencia “Como una característica para distinguir a los trabajadores de rendimiento medio frente a los de rendimiento elevado”

Teniendo una gran cantidad de variantes en los conceptos de competencias, a mi criterio como una de las definiciones descriptivas que más se adapta al entendimiento es la de Bunk⁸ (1994), que la entiende como “conjunto de conocimientos, destrezas y aptitudes necesarias para ejercer una profesión, resolver problemas profesionales de forma autónoma y flexible, y ser capaz de colaborar con el entorno profesional y la organización de trabajo.

Es por eso que con este proyecto que ha sido propuesto por parte de la empresa y poniendo en práctica mis conocimientos adquiridos durante el transcurso de preparación en la carrera voy a plasmar una mejora en cuanto a procedimientos de los procesos de selección implementando y definiendo

⁴ Boyatzis, 1982; Las competencias: Clave para una gestión integrada de los Recursos Humanos; pág. 28.

⁵ Levy Levoyer, 2003: 47 – Educar para la Ciudadanía Intercultural y democrática; pag 259

⁶ Le Boterf. 2001, 54 – Educar para la Ciudadanía Intercultural y democrática; pag 259

⁷ David McClelland 1973; Michael de Jose Belunze, Guia de competencias emocionales para directivos, ESIC EDITORIAL pag 57

⁸ Bunk 1994; Michael de Jose Belunze, Guia de competencias emocionales para directivos, ESIC EDITORIAL pag 57



competencias en los manuales de funciones, para lograr en conjunto una mejora tanto a nivel de capacitación y evaluación; consiguiendo de esta manera trabajar de manera eficaz.

Para esto debo recalcar que mi ingreso al Grupo se realizó en el mes de Septiembre del 2010 como pasante de Recursos Humanos, trabajando directamente en ese entonces para la Coordinadora de Capacitación; y luego de haber cumplido con dicho trabajo encomendado, pase directamente a órdenes de la Jefa de Recursos Humanos; quien me delego funciones diferentes a las que me encontraba realizando; haciéndome participe en la realización de los procesos de selección interna y externa.

Durante el desarrollo de mis funciones dentro del área de selección, notaba cierta incomodidad por parte de los jefes en los tiempos de respuesta para los procesos; ya que se presentaban en un 35% personas que no cumplían con lo que ellos verdaderamente requerían por la falta de actualización de sus manuales de funciones, o porque ocasionalmente determinados cargos requerían competencias que eran definidas por los jefes o supervisores.

Otro aspecto importante que se tocó, fue el déficit de conocimiento con respecto al nivel de desempeño de la organización, ya que se realizaba la evaluación solo por cumplimiento de un procedimiento y se deseaba conocer después de que sean implementadas las competencias quienes tenían mejor desempeño que otros; y posteriormente capacitados a fin de mejorar sus niveles y poder lograr mejores resultados alcanzando los objetivos propuestos por la empresa a la que pertenezca.

Tomando Fadesa como primera empresa para realizar el proyecto y por ser la matriz del Grupo al que se va a llevar a cabo la implementación y automatización de la evaluación de desempeño por competencias; se procedió con la inicialización del mismo en la primera semana del mes de Febrero 2011, ya que dependiendo de los resultados que se presente en Fadesa luego del primer piloto y los errores que se muestren, se podrán corregir de tal forma que



al implementar el proyecto en el resto de las compañías no presenten desajustes y funcionen a la perfección.

Para realizar todo lo anteriormente mencionado se entiende la necesidad de que se actualicen los Manuales de funciones de todas las compañías implementando las respectivas competencias y a la vez creando los cargos faltantes de las mismas, con las funciones definidas acorde a las competencias que requiera el área.

Por todo lo anteriormente expuesto, y con el visto bueno por parte de la Gerencia se decidió una vez avanzado el proyecto en Fadesa implementarlo en todas las compañías del Grupo.



2. ELABORACION DE LA PROPUESTA

Luego teniendo la aprobación por parte de la Gerencia en la ejecución del Proyecto y con los principales puntos de análisis ya pactados entre los Coordinadores de Recursos Humanos de todas las compañías del Grupo con la Jefatura, se procedió a la elaboración de la propuesta, en la cual yo ya definía los objetivos a los que apuntaba la organización.

Tomando en cuenta todos los temas que salieron a relucir durante el transcurso de mis pasantías y la información otorgada por la Coordinadora de Desarrollo Humano (FADESA), inicié con las clases impartidas sobre la teoría del Marco Lógico.

Para la primera semana de Mayo se inició el proceso, teniendo en consideración que la actualización de los manuales con relación a Fadesa los había empezado en el mes de Febrero y que ahora los estaba implementando en las demás compañías; siendo por este motivo que con las indicaciones del Dr. Santos procedí a hacer formal la propuesta de FADESA mientras se realizaba la ejecución de la misma.

Estableciendo los puntos débiles que se habían encontrado en la organización y el objetivo que nos permitía corregirlo, procedí a elaborar los arboles de problemas y objetivos, los mismos que fueron posteriormente corregidos durante las clases presenciales junto al grupo, teniendo como referencia las opiniones emitidas por el Dr. Santos y la de mis compañeros para así modificar los pequeños errores que tuve durante la elaboración. (VER ANEXO 2).

Utilizando como referencia el concepto de Marco Lógico propuesta por *Marcial Cordoba*⁹; en la que menciona que “es un método para formular proyectos de acción a partir de grupos de interés, problemas y persigue objetivos de cambio”; y teniendo la idea muy clara sobre lo que se trataría el proyecto, continúe con la elaboración del marco lógico, en donde se nos indicó durante

⁹ Marco Logico – Marcial Córdoba 2006, *Formulación y evaluación de Proyectos* pág. 87



las clases que lo importante era ser objetivo, de tal forma que por medio de indicadores nos permitan medir la realización de nuestro proyecto y sus logros haciendo que se cumplan los objetivos deseados. (VER ANEXO 3).

Posteriormente teniendo como soporte de ayuda mi Matriz de Marco Lógico, empecé a realizar lo que sería el borrador del Proyecto donde se incluyó el primer Diagrama de Gantt (el cual fue cambiado posteriormente realizándolo en divisiones por tamaños de las empresas) con todas las actividades a realizar para la consecución del mismo con el tiempo estimado que tomaría el ejecutarlo. (VER ANEXO 6)

Durante las clases posteriores íbamos armando las bitácoras, tal como nos indicó el Dr. Santos, las cuales fueron realizadas de acuerdo a nuestro periodo de trabajo y avances; ya sean diarias, semanales o mensuales; dependiendo de cómo se ajusten al ritmo que iba avanzando en el proyecto (VER ANEXO 1).



3. PRESENTACION Y APROBACION DE LA PROPUESTA

En la semana del 23 al 27 de Mayo siguiendo las instrucciones para la elaboración de la propuesta, se ejecutó de acuerdo a un formato establecido; en donde se estableció los antecedentes, objetivos, metodología, productos a entregar, duración, beneficios.

El 30 de Mayo se realizó la entrega oficial de la Propuesta del Proyecto Empresarial al Dr. Santos para que sean calificadas, y aprobadas para la presentación en la organización de acuerdo a lo establecido en el cronograma (VER ANEXO 1 – BITACORA 1).

Finalmente luego de haberse realizado la Presentación Ejecutiva a la Directiva de la Empresa y no existiendo ninguna cambio se acordó en organizar un cronograma de reuniones para enfocarnos en la ejecución del proyecto, analizando en la misma los avances de lo que se había realizado en Fadesa con respecto a las otras compañías.

Como punto importante de acotar a este desarrollo, debo mencionar que la Propuesta inicial tuvo pequeños cambios durante el transcurso del proyecto; siendo modificada para que no exista alguna confusión en su entendimiento, la cual esta ubicada como principal al inicio del proyecto y la antigua en anexos. (VER ANEXO 15)



Continolo G. define al manual como “una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo”.

Habiendo identificado y teniendo la clara noción a lo que nos estamos refiriendo al utilizar el termino de Manuales de función, se determinó el formato en el que se actualizarían y se procedió a acordar los tipos de niveles que deberían ser calificados según las competencias requeridas de la siguiente manera:

TABLA DE CALIFICACION DE NIVELES

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
Tenico/Operativo	Coordinadores/ Supervisores	Jefes	Gerentes

Luego de haber establecido los niveles de calificación se procedió a identificar los tipos de competencias que se implementarían dentro de las compañías del Grupo; es decir:

- Competencias Organizacionales
- Competencias Funcionales o Humanas
- Competencias Técnicas

Para sustentar la implementación de los tipos de competencias, utilice la diferenciación en tres tipos iniciales de Tobón¹¹:

- Competencias básicas, entendiendo por tales las que resultan fundamentales para vivir en la sociedad y poder incorporarse al mundo del trabajo.

¹¹ Educar para la Ciudadanía Intercultural y democrática; pág. 260



- Competencias generales, como las que se encuentran en o entre varios ámbitos científicos próximos, o son comunes a varias materias, tales como la gestión de recursos y de información, la resolución de problemas, la planificación, etc.
- Competencias específicas, como las propias y necesarias para el estudio de un material, el desarrollo de un nivel educativo o el ejercicio concreto de una profesión. Estas requieren de un alto grado de especialización.

Y posteriormente luego de analizar cada una de ellas y con una breve explicación de las competencias en función de la estrategia de cada organización, tome como otro punto de vista la clasificación que utiliza Martha Alles¹²:

- Competencias cardinales: aquellas que deben poseer todos los integrantes de la organización.
- Competencias específicas: para ciertos colectivos de personas, con un corte vertical, por área, y, adicionalmente, con un corte horizontal, por sus funciones. Usualmente se combinan ambos colectivos.

Definiéndose dentro de las compañías las competencias, técnicas de conocimiento y habilidades tanto a nivel administrativo y funcional de acuerdo a lo que requiera la realidad de cada empresa del Grupo como se lo había explicado anteriormente.

Consecutivamente se realizaron las visitas a todas las compañías del Grupo, para poder explicarles de manera breve como se llevaría a cabo la realización del Proyecto y como aportarían con la información requerida. (VER ANEXO 1 – BITACORA 6).

¹² Martha Alles, Desempeño por competencias – Evaluación 360º, 2008 pág. 87



de funciones en el puesto, tal como lo había realizado anteriormente al iniciar el proceso.

Este mismo procedimiento se llevó a cabo con las empresas grandes (VER BITACORA 16) y empresas medianas (VER BITACORA 23).

Las mismas que se diferencian unas con otras por la ubicación, es decir facilidad de movilización una de otra, y el área o industria a la que pertenecen.

A medida que se iban corrigiendo, creando y actualizando los manuales, eran enviados vía correo interno de la empresa a los respectivos coordinadores para que califiquen con un visto bueno y sea aprobado; o si existía alguna modificación poder realizarla en el mismo momento.

Luego de que se formalizaron los nuevos manuales, se procedió a implementar las competencias que ya había sido elegidas de acuerdo al levantamiento de información que se había realizado y presentadas a la Jefatura de Talento Humano, para que la Jefa sea quien de la disposición de registrar los nuevos manuales en el sistema para que sean vistas por todos los coordinadores de las compañías teniendo a la mano el Glosario de competencias que les fue enviado para un mejor entendimiento.

Durante las visitas que se realizaban a las empresas, o los coordinadores de las empresas al Área de Talento Humano – FADESA; se aprovechaba la oportunidad para realizar el levantamiento de información tanto para manuales de funciones como para la elaboración de los checklist (guías de entrenamiento), planes de carrera y sucesión. (VER BITACORA 8 – EMPRESAS PEQUEÑAS; BITACORA 16 - EMPRESAS GRANDES Y BITACORA 23 – EMPRESAS MEDIANAS).

Finalmente para el registro de los manuales actualizados en el sistema, en la semana del 22 al 28 de Agosto se procedió a la elaboración en tablas Excel con parámetros de las descripciones de cargo con las competencias de



Idalberto Chiavenato [1995], define a la evaluación de desempeño como “un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo”

Según Byars & Rue [1996], la Evaluación del Desempeño o Evaluación de resultados es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio a elaborar planes de mejora.

W. Werther y K. Davis la define como “El proceso mediante el cual las organizaciones evalúan el desempeño de sus empleados en el trabajo”

Harper & Lynch [1992], plantean que “es una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza en base a los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales”.

En síntesis podemos decir que la evaluación de desempeño es aquella que nos permite conocer las fortalezas o falencias en las que se desenvuelve el colaborador dentro de la organización al realizar las tareas asignadas; logrando de esta manera realizar una capacitación en el caso que sea requerida para mejorar su desempeño en las funciones.

Como segundo punto, pasaremos a abordar el tema de la evaluación de desempeño por competencias; utilizando la definición de competencias de Spencer y Spencer¹⁵: “competencia es una característica subyacente en el individuo que esta causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación”; nos damos cuenta que al hablar de competencias nos estamos refiriendo a conocimientos adquiridos o innatos en las personas; para cual se podría decir que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.

¹⁵ Spencer, Lyle M y Spencer, Signe M., Competence at work, models for superior performance, 1993



Martha Alles¹⁶ señala que "Las evaluaciones de desempeño siempre deben hacerse en función de cómo se ha definido el puesto que la persona evaluada ocupa. Si la organización trabaja con un esquema de competencias, evaluar en función de ellas"

Siendo este concepto el principal para la fundamentación de la implementación de las competencias dentro de la evaluación, proseguí con el desarrollo del proyecto; teniendo en cuenta que en el Grupo Fadesa se realizaba la evaluación de desempeño en todas las compañías, pero al haber implementado las competencias estas requerían también ser implementadas dentro del área de evaluación.

Tal como se lo explico en la Fase I, las competencias serían en este punto calificadas de acuerdo a los niveles que el cargo lo requiera; siendo estos desde Operarios hasta nivel Gerencial.

La calificación en las evaluaciones por desempeño las realizan los evaluadores directos e indirectos; siendo los directos las personas a quienes reporta directamente según el organigrama o la disposición del cargo, e indirectos quienes están como segundos en jerarquía luego de la persona a quien reporta directamente.

Es importante dar a conocer que Fadesa y las demás compañías ya contaban con un sistema de evaluación por desempeño cuyo nombre era SINPLE. Este sistema fue creado en Access y utilizado por todo el grupo de empresas, teniendo un formato establecido que arrojaba directamente los resultados de los colaboradores luego de ser evaluados.

El formato antiguo que era arrojado por el Sistema SINPLE no especificaba las competencias que requerían cada cargo, ni las habilidades del mismo; se realizaba la evaluación simplemente más por cumplir con un procedimiento, buscando las falencias y capacitar al personal. Pero no de la manera en que se

¹⁶ Martha Alles; Desempeño por Competencias –Evaluación de 360º, Editoriales Granica S.A. pág. 98



pueda desarrollar sus habilidades y fortalecer su desempeño en funciones. (VER ANEXO 10)

Los niveles de calificación no tienen una determinada cantidad, ya que si es necesario se puede utilizar 5 niveles o más; pero en el proyecto se implementaron 4, propuestos de manera arbitraria en el libro de *Martha Alles*¹⁷:

- *Alto o desempeño superior: que según Spencer & Spencer es una desviación tipo por encima del promedio de desempeño.*
- *Bueno: por sobre el estándar.*
- *Mínimo necesario: Según Spencer & Spencer, por lo general esto significa "mínimamente aceptable" de trabajo.*
- *Insatisfactorio: Este nivel no se aplica para la descripción del perfil, pero la aplicaremos para la calificación de las competencias dentro de la evaluación.*

Con esta definición de los niveles de competencia se determinó el rango de calificaciones que utilizamos en las evaluaciones de desempeño por competencias: EXCEDE, CUMPLE, NECESITA MEJORAR o NO CUMPLE.

Si el colaborador obtiene consecutivamente dos EXCEDE en sus evaluaciones, se gana automáticamente como premio una orden de consumo para seis personas; pero si obtiene dos NECESITA MEJORAR CONSECUTIVOS pasa a una tercera evaluación y conversación para saber en lo que se debe capacitar y transformar sus falencias en habilidades, si en esta tercera oportunidad no obtiene un CUMPLE o al contrario se lo califica como NO CUMPLE el colaborador pasa a ser separado de la empresa o compañía.

Teniendo en claro todos los parámetros que se mencionaron anteriormente, se elaboró un nuevo formato de evaluación directamente el sistema Evolution, en

¹⁷ Martha Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por competencias 2000 pág. 75



donde se implementaron las competencias que deben ser evaluadas de acuerdo a los Manuales de Funciones, basándonos en los cuatros niveles expuestos en la Fase I y el resultado de lo que indique finalmente la evaluación: EXCEDE, CUMPLE, NECESITA MEJORAR Y NO CUMPLE.

También en este nuevo formato, los evaluadores directos como indirectos dan sus opiniones u observaciones del desempeño para el mejoramiento del evaluado tanto de manera individual como en el trabajo en equipo, con el fin de optimizar su rendimiento.

Cuando se tuvo listos los formatos en borrador fueron presentados a la Gerencia de Recursos Humanos, en donde se realizaron observaciones y la respectiva corrección de la información que contenían; recalcando en que los resultados debían ser medibles cuantificables y cualificables. (VER ANEXO 11)

El día 29 de Agosto del 2011 al 2 de Septiembre se realizó la elaboración de tablas en Excel de las competencias organizacionales, funcionales, excepcionales e indirectas por cargo en las empresas pequeñas, tal como lo indica la BITACORA 10; en las empresas grandes BITACORA 18 y empresas medianas el proceso continua; ya que mi salida de la compañía se dio a finales de Diciembre del 2011. Pero la fecha en que estaba programada la elaboración de las tablas era del 9 al 12 de Enero del 2012.

Un punto importante que debemos mencionar es que con este nuevo sistema de evaluación de desempeño por competencias ya se dejara de utilizar el sistema SINPLE y se utilizara el EVOLUTION; para lo cual en conjunto con la Coordinadora de Talento Humano decidimos armar un Manual, el mismo que será entregado en las capacitaciones que se darán a todos los jefes, coordinadores y supervisores de todas las compañías con el fin de lograr un mejor entendimiento en el proceso. (VER ANEXO 12)

Esta evaluación en las compañías se las utiliza como analizar el aumento de sueldo y el pago de la bonificación o incentivos, las cuales se dan de acuerdo a



la calificación que el colaborador tenga en cuanto al trabajo en equipo y su calificación individual de desempeño por competencias.

FASE 3: PLAN DE CARRERA Y SUCESIÓN

Un plan de carrera es un método que permite a los trabajadores o colaboradores desarrollar su intelecto para escalar puestos de mayores exigencias e identificar los medios para alcanzarlos.

Martha Alles¹⁸ menciona en su definición de Planes de Carrera el siguiente concepto; "Plan de Carrera, implica el diseño de un esquema teórico sobre el cual sería la carrera dentro de un área determinada para una persona que ingresa a ella, usualmente desde la posición inicial. Para ello se definen los requisitos para ir pasando de un nivel a otro, instancias que conformaran los pasos a seguir por todos los participantes del programa"

Wayne y Noe¹⁹ definen al "Plan de Carrera" como un "Proceso continuo por el cual un individuo establece sus metas de carrera e identifica los medios para alcanzarlas. Las carreras individuales y las necesidades organizacionales no son cosas separadas ni diferentes. Las empresas deben ayudar a los empleados en la planeación de su carrera para que se puedan satisfacer las necesidades de ambos."

Al hablar de plan de sucesión, nos estamos refiriendo a puestos claves; en los que se identifican los posibles participantes para cubrir aquel cargo en el caso que sea necesario o que la situación lo amerite.

Martha Alles²⁰ define los planes de sucesión como "Programa organizacional por el cual se reconocen puestos claves, luego se identifican los posibles participantes del programa y se los evalúa para, a continuación, designar

¹⁸ Martha Alles - Construyendo Talento, Ediciones Granica S.A pág. 206

¹⁹ Wayne y Noe – concepto citado.

²⁰ Martha Alles – Construyendo Talento Ediciones Granica. S.A pag. 120



posibles sucesores de otras personas que ocupan los mencionados puestos claves, sin una fecha cierta de asunción de las nuevas funciones. Para asegurar la eficacia del programa se realiza un seguimiento de los participantes y se les provee asistencia y ayuda para la reducción de brechas entre el puesto actual y el que eventualmente ocupará”.

A diferencia de los planes de carrera, los planes de sucesión no notifica el crecimiento o desarrollo profesional del colaborador basado en años de permanencia en un cargo o de acuerdo a los niveles académicos obtenidos; los planes de sucesión parten principalmente del mapa de competencias desarrolladas del individuo y las comparan con los organigramas correspondientes a las diferentes vacantes que puedan existir en alguna unidad, aquella que más se aproxime se convierte de manera inmediata en el futuro sucesor sin importar para ello si el candidato posee cierta cantidad de meses o años en la empresa.

Luego del análisis de estos conceptos es importante conocer la importancia de la implementación del plan de carrera en las empresas, ya que por medio de este proceso el proceso podemos seleccionar los objetivos y determinar a futuro el historial profesional del colaborador.

Para que se lleve a cabo el desarrollo de los Planes de carrera y sucesión dentro de una organización, debemos tener como punto clave que debe existir un buen ambiente dentro de la misma y con indicios tales como: verdadera responsabilidad social; interés del colaborador por permanecer en la empresa, es decir amor por la camiseta; apoyo de las líneas superiores de liderazgo, estabilidad laboral, difusión de las oportunidades y proyecciones futuras y lo más importante de todo es la satisfacción que tiene el trabajador en la empresa y lo que significa día a día.

Es muy importante mencionar que dentro del Grupo Fadesa no todas las compañías tienen sus propios Planes de Carrera y Sucesión, siendo este otro



de los temas que abordó mi proyecto luego de la implementación de las competencias dentro de los manuales y la evaluación de desempeño.

Para lo cual empecé con el abordaje en determinadas áreas de la empresa, para luego enfocarme en el resto de las compañías; y a la vez con la información recopilada de los colaboradores se iba determinando las promociones que se realizarían a medida que se ejecutaba este proceso.

Como ya hemos podido observar en las fases anteriores según las bitácoras que han sido citadas, se ha venido trabajando en varias actividades a la vez; tal como ocurre en el caso de las empresas pequeñas en donde a la vez que se realizó la revisión de los códigos del personal activo e inactivo, el levantamiento de información para los checklist o guías de entrenamiento mediante el análisis de posiciones claves, también se efectuaba el diseño y construcción del plan de carrera para las posiciones definidas, en base a las necesidades y objetivos estratégicos de las empresas; esto ocurrió del 10 al 9 de Agosto del 2011. (VER BITACORA 8); este proceso fue repetitivo en las empresas grandes (VER BITACORAS 16, 18) y en las empresas pequeñas (VER BITACORA 23 Y 24)

Para concluir con los planes de carrera y sucesión luego de la recolección de información, verificación de la misma con los jefes y la aceptación por parte de la Jefatura de todas las compañías del Grupo, se continuo con la elaboración de tablas en Excel con la información del Plan de Carrera de cada una de las compañías; tanto pequeñas, grandes y medianas, tal como lo indica los cronogramas establecidos (VER BITACORAS 14, 21, 23)

Ultimando esta fase con la creación de guías de entrenamiento – checklist, automatización de datos del personal.

Las guías de entrenamiento o checklist, nos sirven para identificar los conocimientos que el colaborador debe tener al ingreso de la compañía; y saber en que se necesita capacitarlo para que cumpla con todas las exigencias del cargo tal como lo describen los manuales de funciones.



Elena Barbera²¹, define al checklist como “una lista de verificación o control usada como ayuda para revisar si el trabajo o producto cumple con los requisitos básicos sobre los que se ideó. Ayuda a garantizar la coherencia e integridad en el desempeño de una tarea, Se trata de hacer una lista completa pero ligera de lo que se requiere comprobar y valorar cada ítem de manera dicotómica o simplemente marcando si se ha conseguido o no”

Es por este motivo que aprovechando la información que se recolectó durante la actualización de los manuales con competencias; en esta fase se realizó la creación de las guías de entrenamiento, y promociones de acuerdo a lo que requerían los jefes solicitantes; para lo cual se crearon bases en Excel de las Promociones que se ejercieron durante el 2011; realizando como segunda base la de evaluación por competencia, en donde el personal que participa en los procesos de promoción era evaluado con el fin de cumplir con el procedimiento durante el proceso de promoción (VER ANEXO 14); aquellos resultados fueron presentados en un formato creado en Word a través de la opción correspondencia, la cual nos facilitaba la obtención de varias evaluaciones a la vez. (VER ANEXO 13).

Posteriormente de ser formalizado el proceso, y de cumplir con el procedimiento requerido se realizaban las respectivas cartas de ratificación, en las cuales quedaba constancia que se ha cumplido satisfactoriamente con el sumario requerido. (VER ANEXO 14 – CARTA DE RATIFICACION)

El día 3 al 9 de Septiembre del 2011, procedimos con la elaboración de tablas en Excel con los parámetros definidos en checklist de las empresas pequeñas tal como lo menciona la BITACORA 11 en las empresas grandes durante el 13 de Octubre del 2011 se realizó la revisión de los códigos activos e inactivos y luego del 24 al 28 de Octubre del mismo año, (VER BITACORA 17, 19); mientras que en las empresas medianas el proceso debió continuar a cargo de

²¹ Elena Barbera, Estilo e Portafolio; Editorial UOC pág. 72



la Coordinadora de Desarrollo Humano desde el 9 al 13 de Enero del 2012 según lo que estaba estipulado en el cronograma por empresas.

Para la automatización del sistema Evolution y actualización de los datos de los colaboradores de todas las compañías del Grupo, se ingresó la información en el file del colaborador, experiencia laboral, título, capacitación recibida, pruebas psicotécnicas, además de la corrección en el caso de ser necesaria de los datos personales. (VER BITACORAS 12, 20, 23, ANEXO 8).

Existían casos en que los colaboradores no tenían las pruebas psicotécnicas, y se procedió a la toma de las mismas, citando a dicho personal de acuerdo a la distribución de horarios de tiempo de trabajo.

Como siguiente paso luego de actualizar los datos, se procedió a la transferencia en Evolution de las tablas que fueron creadas en Excel con la información de descripción de cargo, información de competencias, información de checklist, información de realizaciones de empleados, información de capacitaciones realizadas por el colaborador en la empresa e información del plan de carrera de las posiciones definidas.

El proyecto finaliza con la implementación de la automatización en el mes de Enero y Febrero del 2012; abarcando en esta parte con el entrenamiento en los módulos de automatización, implementación al módulo de evaluaciones e implementación al módulo de capacitación; por motivos de mi salida de la empresa el 30 de Diciembre del 2011; esta Fase quedo a cargo de la Coordinadora de Talento Humano Fadesa, para que ella con la ayuda de los asistentes que se encuentran a su cargo logre culminar con esto este proyecto.



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. CONCLUSION

Es importante que para el desarrollo de nuestro proyecto mantengamos un orden de los pasos que hemos venido realizando durante el transcurso de nuestras prácticas.

1. RECOMENDACION

Se deben elaborar bitácoras semanales para evitar cualquier tipo de confusión al momento de narrar nuestro proyecto dentro de la organización.

2. CONCLUSION

Todo documento del proyecto sea correcto o incorrecto es importante guardarlo, para que al final logremos darle un orden e ir acoplándolo de acuerdo a las bitácoras que hemos venido realizando con anterioridad.

2. RECOMENDACIÓN

Es importante que se tengan varios respaldos de los archivos que se vaya creando, para que no se presenten problemas de último momento por pérdida de información.



BIBLIOGRAFÍA

- Talcott Parsons, Estructura y Procesos en Sociedades Modernas 1960, pág. 17.
- John M. Gaus, Teoría de Organización en Administración Publica, 1936, pág. 66
- Martha Alles, Desempeño por Competencias 360º, 2008; Ediciones Granica S.A pág. 84, 87, 98
- Boyatzis, 1982; Las competencias: Clave para una gestión integrada de los Recursos Humanos; pág. 28.
- Levy Levoyer, 2003: 47 – Educar para la Ciudadanía Intercultural y democrática; pág. 259
- Le Boterf. 2001, 54 – Educar para la Ciudadanía Intercultural y democrática; pág. 259
- David McClelland 1973; Michael de José Belunze, Guía de competencias emocionales para directivos, ESIC EDITORIAL pág. 57
- Bunk 1994; Michael de José Belunze, Guía de competencias emocionales para directivos, ESIC EDITORIAL pág. 57
- Marco Lógico – Marcial Córdoba 2006, Formulación y evaluación de Proyectos pág. 87
- Thomson Learning – Como elaborar y usar los Manuales Administrativos, Capitulo 3 pág. 55
- Educar para la Ciudadania Intercultural y democrática; pág. 260
- Retribución de Personal de Recursos Humanos – Editorial Vertice pág. 84
- Joaquín Rodríguez Valencia; Administración moderna de personal; THOMSON pág. 358