



**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE GRADUACIÓN**

**TRABAJO DE TITULACIÓN
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO INDUSTRIAL**

**ÁREA
SISTEMAS ORGANIZACIONALES**

**TEMA
“EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR
COMPETENCIA EN EL ÁREA DE TALENTO
HUMANO PARA LA EMPRESA ANDEC S.A.”**

**AUTOR
BONILLA SOLIZ CHRISTOFFER TOBIAS**

**DIRECTOR DEL TRABAJO
ING. IND. PALACIOS MATAMOROS EDUARDO**

**2015
GUAYAQUIL - ECUADOR**

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

“La responsabilidad del contenido de este trabajo de Titulación, **me corresponde** exclusivamente; el patrimonio intelectual del mismo a la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad de **Guayaquil**”.

Bonilla Soliz Christoffer Tobias
C.C. 0924988629

AGRADECIMIENTOS

A Dios por todas las bendiciones y misericordia que me ha dado, una de ellas, esta nueva oportunidad de seguir superándome.

A mí querida familia, ya que ellos son el pilar de mi vida.

A mis jefes y compañeros de ANDEC por brindarme la oportunidad de realizar este trabajo de titulación.

A mis amigos y compañeros, por estar siempre pendientes brindándome su ayuda.

En especial a mi Tutor de Tesis, Ing. Ind. Eduardo Palacios Matamoros. Por su ayuda y guía.

Bonilla Soliz Christoffer Tobias

DEDICATORIA

A mis padres Margarita Soliz y Ricardo Bonilla por todo el apoyo brindado y por siempre creer en mí, y a mis tías que siempre me brindaron su ayuda incondicional.

ÍNDICE GENERAL

N°	Descripción	Pág.
	PRÓLOGO	1

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN Y MARCO TEÓRICO

N°	Descripción	Pág.
1.1.	Antecedentes	2
1.2.	Contexto del Problema de la Empresa	3
1.3.	Descripción General de la Empresa	4
1.3.1.	Localización	6
1.3.2.	Estructura Organizacional	6
1.3.3.	Identificación según Codificación Internacional Industrial Uniforme	7
1.3.4.	Productos que Elabora la Empresa	8
1.4.	Filosofía Estratégica	16
1.4.1.	Visión	16
1.4.2.	Misión	16
1.5.	Objetivos	16
1.5.1.	Objetivo General	16
1.5.2.	Objetivos Específicos	16
1.6.	Planteamiento del Problema	17
1.7.	Justificativos	17
1.8.	Delimitación del Problema	19
1.9.	Marco Teórico	20
1.9.1.	Marco Histórico	20
1.9.2.	Marco Referencial	25
1.9.3.	Marco Conceptual	27

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA Y DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA

N°	Descripción	Pág.
2.1.	Metodología	31
2.1.1.	Modalidad de la investigación	31
2.1.2.	Tipo de investigación	31
2.1.3.	Población y muestra	33
2.1.4.	Plan de Recolección de la Investigación	33
2.1.5.	Plan de Procesamiento y Análisis de la Información	35
2.1.6.	Métodos, Técnicas e Instrumentos de Investigación	36
2.2.	Situación Actual de la Empresa	37
2.2.1.	Producción y Mercado que Atiende	37
2.2.2.	Volúmenes de producción y Ventas	39
2.2.3.	Tamaño y Participación de Mercado	39
2.2.4.	Capacidad de Producción Instalada y Utilizada	40
2.2.5.	Procesos Principales	40
2.3	Análisis Interno de la Empresa	41
2.3.1.	La Cadena de Valor	41
2.3.1.1.	Actividades Primarias	42
2.3.1.1.1.	Logística Interna	42
2.3.1.1.2.	Operaciones	44
2.3.1.1.3.	Logística Externa	48
2.3.1.1.4.	Mercadeo y Ventas	51
2.3.1.1.5.	Servicio al Cliente	53
2.3.1.2.	Actividades de Apoyo	54
2.3.1.2.1.	Infraestructura de la Empresa	54
2.3.1.2.2.	Gestión de Personal	58
2.3.1.2.3.	Desarrollo Tecnológico	61
2.3.1.2.4.	Abastecimiento	63
2.4.	Análisis del Entorno	67
2.4.1	Análisis de Atractividad (Modelo de las 5 Fuerzas de Porter)	67

N°	Descripción	Pág.
2.4.1.1.	Poder del Comprador	68
2.4.1.2.	Poder del Proveedor	69
2.4.1.3.	Amenazas de Productos Sustitutos	70
2.4.1.4.	Amenaza de Competidores Potenciales	71
2.4	Diagnostico	72
2.4.1	Matriz FODA - Estrategias del FODA	72
2.4.2	Representación Gráfica (Ishikawa)	74
2.4.3	Análisis e Identificación de los principales Problemas, el Origen, sus Causas, y efectos	74
2.4.4	Análisis de la Frecuencia de Presentación de problemas	75

CAPÍTULO III

SOLUCIÓN A LOS PROBLEMAS

N°	Descripción	Pág.
3.1	Propuesta	78
3.1.2.	Planteamiento de Alternativas de Solución a Problemas	78
3.2	Evaluación Económica	81
3.2.1.	Costos de Inversión	81
3.3.	Programación para Puesta en Marcha	85
3.3.1.	Planificación y Cronograma de Implementación	85
3.4.	Conclusión y Recomendaciones	85
3.4.2.	Recomendaciones	87
	GLOSARIO DE TÉRMINOS	89
	ANEXOS	92
	BIBLIOGRAFÍA	126

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Nº	Descripción	Pág.
1.	Localización ANDEC S.A.	6
2.	Estructura Organizacional	7
3.	Varillas Soldables	8
4.	Alambrón	9
5.	Alambre Grafilado	9
6.	Alambre Trefilado	10
7.	Varillas Redondas Lisas	11
8.	Electromallas	11
9.	Armaduras Conformadas	12
10.	Barras Cuadradas	13
11.	Ángulos	13
12.	Pletinas	14
13.	Dowells	15
14.	Estribos	15
15.	Estructura de la Misión del Puesto	47
16.	Instrucción Requerida	47
17.	Método de Puntuación diferenciada	50
18.	La Cadena de Valor	54
19.	Cadena de Valor, Logística Interna	56
20.	Cadena de Valor, Operaciones	57

Nº	Descripción	Pág.
21.	Cadena de Valor, Logística Externa	62
22.	Cadena de Valor, Mercadeo y Ventas	64
23.	Cadena de Valor, Servicio al Cliente	66
24.	Cadena de Valor, Infraestructura de la Empresa	68
25.	Cadena de Valor, Gestión de los Recursos	71
26.	Cadena de Valor, Desarrollo tecnológico	74
27.	Cadena de Valor, Abastecimiento	76
28.	5 Fuerzas de Porter	80
29.	Participación de Proveedores de Materia Prima	82
30.	Diagrama de Ishikawa	87
31.	Pareto	90
32.	Comparativo Vs. Propuesta	95

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Descripción	Pág.
1.	Participación en el Mercado	53
2.	Clientes por Región	81
3.	Matriz de Fortalezas y Debilidades	86
4.	Encuesta del Personal Administrativo	89
5.	Detalle de Inversión de Levantamiento de Descriptivos	92
6.	Detalle de Inversión en Capacitación para el Personal	92
7.	Promedio Mensual de total Trabajadores-salarios y Productividad	93
8.	Costo de Inversión del Proyecto	94
9.	Materiales	94
10.	Horas Hombre	95
11.	Valores y Productividad con la Propuesta	96

ÍNDICE DE ANEXOS

Nº	Descripción	Pág.
1.	Levantamiento de descriptivos de cargos	105
2.	Diccionario de Competencias Técnicas	109
3.	Formato de Evaluación de Desempeño	123
4.	Guía Para la Aplicación del Formulario de Evaluación del Desempeño	127
5.	Formato de Encuesta	135
6.	Formato de necesidades de Capacitación	136
7.	Cronograma de Implementación	138

AUTOR: BONILLA SOLIZ CHRISTOFFER TOBIAS
TÍTULO: DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACION POR
COMPETENCIAS EN EL ÁREA DE TALENTO HUMANO
PARA LA EMPRESA ANDEC S.A.
DIRECTOR: ING. IND. PALACIOS MATAMOROS EDUARDO

RESUMEN

Este proyecto propone resolver la gestión de evaluación de desempeño de los colaboradores en la empresa ANDEC S.A., el motivo de esto es porque no cuenta con un herramienta que ayude a los proceso de Talento Humano dentro de la organización. El objetivo principal de este trabajo es diseñar un sistema de evaluación de desempeño por competencia de acuerdo a las competencias técnicas de cada cargo que ocupan los colaboradores de la empresa con levantamientos de descriptivos de cargo a través de entrevistas realizadas a cada uno de los trabajadores que conforman los diversos puestos de trabajo, con la ayuda del Método de Puntuación Diferenciada, se podrá evaluar el desempeño de cada colaborador según sus competencias técnicas de sus descriptivos de cargo. Con el presente trabajo podremos medir el Desempeño por Competencias, lo que permitirá a la empresa aprovechar al máximo el potencial de cada uno de sus colaboradores.

PALABRAS CLAVES: Competencias, Evaluación, Desempeño, Descriptivo, Talento, Humano, Diseño, Acería, Sistemas, Organizacionales.

Bonilla Soliz Christoffer Tobias
C.C. 0924988629

Ing. Ind. Palacios Matamoros Eduardo
Director del Trabajo.

AUTHOR: BONILLA SOLIZ CHRISTOFFER TOBIAS
SUBJECT: DESIGN OF AN EVALUATION SYSTEM COMPETENCE IN
THE AREA OF HUMAN TALENT IN THE ANDEC S.A.
COMPANY
DIRECTOR: IND. ENG PALACIOS MATAMOROS EDUARDO

ABSTRACT

This project proposes to solve the management performance evaluation of employees in the company ANDEC S.A., because the company does not currently have a tool to help the processes of Human Talent within the organization. The main objective of this work is to design a performance evaluation system for competence in accordance to the technical skills of each position occupied by workens of the company with descriptive surveys of charge through interviews made to each one of the different employees jobs with the help of the Differentiated Scoring Method, it will evaluate the performance of each employee according to their technical competence of their descriptive of labor possition. With this work we can measure performance Competence, this will permit the company to take advantage and to maximize the potential of each employees.

KEY WORDS: Competence, Performance, Descriptive, Talent, Human, Design, Steelworks, Systems, Organizational.

Bonilla Soliz Christoffer Tobias
C.C. 0924988629

Ind. Eng. Palacios Matamoros Eduardo
Director of Work.

PRÓLOGO

El propósito de este trabajo consiste en mejorar los procesos dentro del área de Talento Humano en la empresa ANDEC S.A. mediante el levantamiento de descriptivos de cargos, que ayudara con los procesos de gestión dentro de la Gerencia de Talento Humano, por medio de un estudio llevado de la siguiente manera:

Capítulo 1: Se detalla la descripción de la empresa ANDEC S.A., los productos que elabora y comercializa, misión, visión, la cultura corporativa que está aplicando para mantenerse en el mercado, se plantea el problema, la justificación, la delimitación y el marco teórico que es donde se da a conocer sobre el tema a desarrollar.

Capítulo 2: Se describe la metodología a utilizar en el estudio, la modalidad de la investigación, donde se detallan cómo han sido aplicadas las técnicas escogidas para el desarrollo del trabajo y la aplicación del método de puntuación diferenciada para la evaluación del desempeño.

Capítulo 3: Se muestra la propuesta para el problema encontrado durante el anterior análisis, se propone el levantamiento de descriptivos de cargos, se plantean un formato como herramienta que ayude a evaluar el desempeño por competencia.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN Y MARCO TEÓRICO

1.1. Antecedentes

Debido al incremento que demandaba el abastecimiento de hierro en el mercado de la construcción en el Ecuador, nace la necesidad de introducir una empresa que satisfaga dicha demanda, así es como en el año de 1969 surge la organización Acerías Nacionales Del Ecuador Sociedad Anónima (ANDEC S.A.) con la ayuda de accionistas de la Dirección de Industrias del Ejército (DINE), que años más adelante se une al Grupo HOLDING DINE, un grupo corporativo y comercial con la aportación de la DINE, opta por cambiar a una novedosa misión institucional.

Entre los procesos más importantes de la Gestión del Talento Humano se encuentra la aplicación anual de la Evaluación de Desempeño a colaboradores. Sin embargo solo se aplicó hasta el año 2012, año en el cual Andec paso hacer una empresa pública, hasta el momento no se ha cumplido con la aplicación de la Evaluación de desempeño y la presentación de resultados, lo más importante es, en función de los resultados obtenidos, presentar propuestas que permitan definir estrategias de mejora aterrizadas a las necesidades de la organización y por supuesto ejecutarlas.

Cabe mencionar que el proceso y modulo que se ha utilizado hasta la actualidad no intenta evaluar de forma objetiva las competencias de los trabajadores, además de tener la desventaja de tratar a todas las competencias, de manera lineal. El procedimiento y herramienta que se

propone pretende valorar, de la forma más objetiva y sistemática posible, el rendimiento de los colaboradores de la empresa, considerando que las competencias varían en importancia o impacto respecto de la misión del cargo, otorgándoles un factor de ponderación que posibilite reflejar una puntuación diferenciada

1.2. Contexto del Problema de la Empresa

Desde tiempos remotos ha surgido la necesidad que el hombre se agrupe para lograr determinados objetivos que de por sí solo le sería dificultoso de alcanzar. Existen diversos tipos de organizaciones con varias actividades, en la actualidad la sociedad está conformada por la misma tales como: industrias, empresas comerciales, de servicio religiosas entre otras.

ANDEC S.A. Acerías Nacionales del Ecuador Sociedad Anónima es una de las industrias siderúrgicas más importantes del Ecuador que elabora y vende sus productos de acero de calidad a nivel nacional.

El recurso humano es uno de los factores más significativos dentro de cualquier organización, ya que de ello depende el adecuado desempeño de sus actividades y el cumplimiento de los objetivos determinados.

En la actualidad ANDEC S.A. Acerías Nacionales del Ecuador Sociedad Anónima no cuenta con un sistema de medición del Desempeño por competencias por consiguiente no ha existido un estudio real que permita analizar, evaluar y medir el correcto desempeño para identificar si se están alcanzando los objetivos establecidos por la empresa de acuerdo a las tendencias de crecimiento en sus procesos productivos.

En todas las empresas surge la necesidad de valorar y medir el desempeño de las personas en su puesto de trabajo. En ANDEC S.A.

dado el gran volumen de trabajadores que son contratados y la rotación del personal, cada vez es más necesario contar con recursos que puedan medir y evaluar el rendimiento de los trabajadores para satisfacer diferentes necesidades organizacionales e individuales.

La Evaluación del Desempeño por competencias laborales es un proceso sistemático y periódico que sirve para estimar cuantitativa y cualitativamente el grado de eficacia y eficiencia de las personas en el desempeño de sus puestos de trabajo, mostrándoles sus puntos fuertes y débiles con el fin de ayudarles a mejorar.

Para citar algunos ejemplos en la evolución de la evaluación del desempeño, Estados Unidos en 1842 implanto un sistema para evaluar el desempeño de su personal, así mismo lo hizo el ejército de este país; en 1918 la GeneralMotors desarrollo un sistema para evaluar a sus ejecutivos.

Página Web: (JUNCA, EVALUACION-DE-DESEMPENO#scribd
2010 <http://es.scribd.com/doc/29939697/EVALUACION-DE-DESEMPENO#scribd>)

1.3. Descripción General de la Empresa

ANDEC S.A, Acerías Nacionales del Ecuador, forma parte del Grupo Holding Dine, empresa industrial y comercial conformada con la intervención del mandato constitucional, en el desarrollo económico y social del Ecuador.

A finales de los años 60 (19 de octubre de 1969), el desarrollo en el mercado de la construcción en el Ecuador estaba en pleno apogeo y la demanda de hierro era evidente, siendo ACERÍAS NACIONALES DEL ECUADOR S.A. ANDEC una de las primeras en instalar una planta laminadora para proporcionar de material al mercado local.

ANDEC S.A se fortalece en el mercado de la construcción con productos de muy buena calidad, los cuales son utilizados en grandes proyectos y edificaciones de ingeniería que aportan al progreso urbanístico del Ecuador, como el proyecto del Puente sobre el Río Guayas, la estructura del puente sobre el Río Babahoyo, el puente Rafael Mendoza Avilés.

En el año 1986 se concedió a los productos de ANDEC S.A., la certificación de calidad por parte del Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN). La responsabilidad de seguir garantizando productos de excelente calidad a sus clientes con un equipo de trabajo comprometido, lo que estimuló a alcanzar en 1994 uno de los principales objetivos que fue la Certificación al Aseguramiento de la Calidad ISO – 9002, para ello el 22 de febrero de 2001 ANDEC S.A., tuvo que realizar una reingeniería en sus procesos productivos y en los métodos de manufactura.

Posteriormente el 31 de julio de 2003, se le otorga la Certificación ISO 9001: 2000 al Sistema de Gestión de Calidad. Siendo así que ANDEC S.A. se convierte en la primera empresa siderúrgica en el Ecuador en obtener la Certificación Internacional a la Calidad con mano de obra calificada, manejo de los recursos residuales, métodos y tecnología adecuada; son las mejores garantías de calidad para la comunidad de la construcción.

ANDEC S.A. rige sus procesos en base a la Norma ISO 9001: 2008, certificada por Bureau Veritas; más aún sus productos cumplen y están certificados en base a las normas técnicas de fabricación establecidas por el Instituto Ecuatoriano de Normalización INEN.

Su Actividad empresarial es la Fabricación de productos de acero al carbono para la construcción.

Cuenta con un área de superficie total y área útil de trabajo de 278.828 m².

1.3.1. Localización

ACERÍAS NACIONALES DEL ECUADOR S.A. ANDEC está ubicada en:

Av. Las Esclusas Solar 9 Primer pasaje 12C SE Mz.2009 (Guasmo Central)

**GRAFICO N° 1
LOCALIZACION ANDEC S.A.**



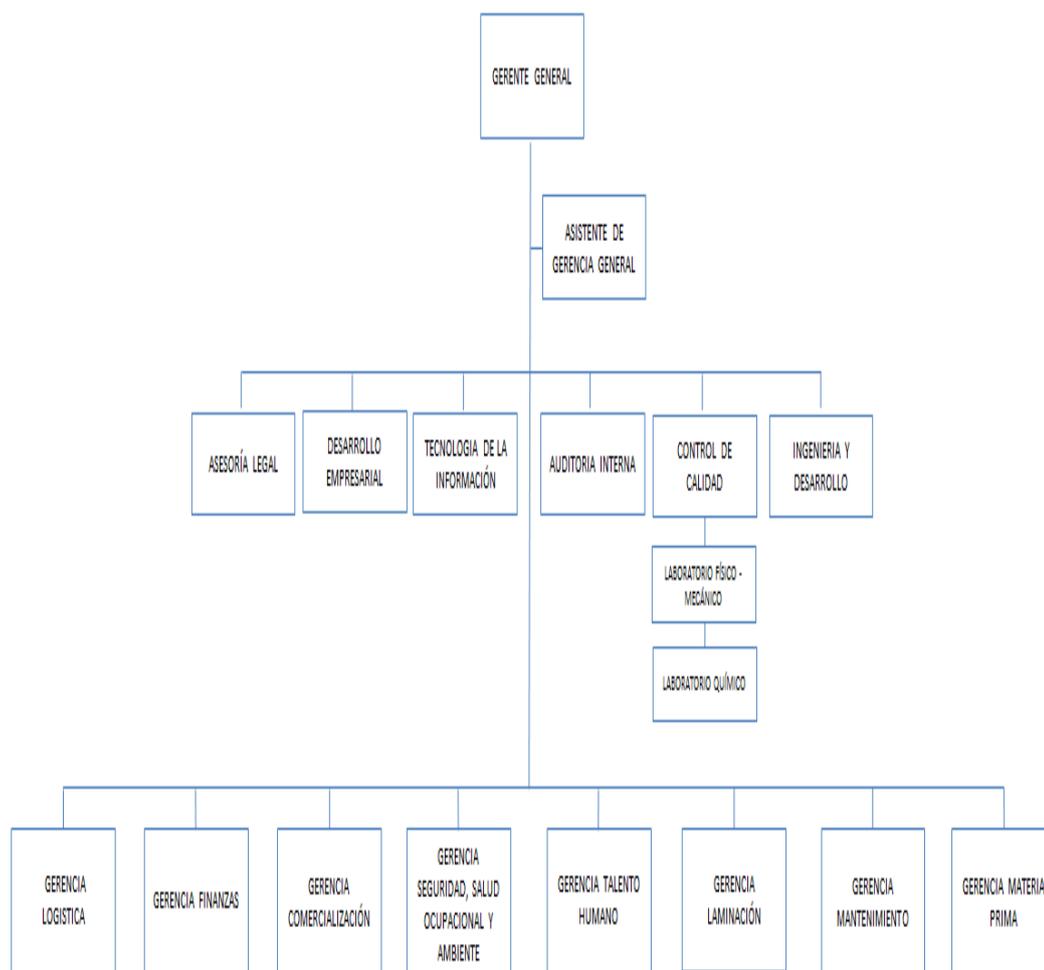
Fuente: Internet Mapa de Google
Elaborado por: Bonilla Soliz Christoffer Tobias

1.3.2. Estructura organizacional

ANDEC cuenta con una estructura orgánica mixta. Los organigramas de este tipo se caracterizan porque en ellos se mezclan los dos tipos de organigramas lineal y funcional en uno sólo, las empresas u organizaciones que utilizan este tipo de organigramas lo hacen por su elevado volumen de puestos de trabajo que se encuentran a cargo de su

administración para aprovechar al máximo el espacio en el que se está trabajando.

GRÁFICO N° 2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



Fuente: ANDEC S.A.

Elaborado por: Bonilla Soliz Christoffer Tobias

1.3.3. Identificación según Codificación Internacional Industrial Uniforme

En referencia a la fabricación de productos de aceros, según CIU, ANDEC S.A. está situada en el puesto 37 como Industria Metálicas Básicas, 371 como Industrias Básica de Hierro y Acero y 3170 Industrias básicas de hierro y acero.

1.3.4. Productos que Elabora la Empresa

Varillas Soldables

Son barras de acero de baja aleación, fabricadas con un grado de acero SAE-1029, que en su proceso de laminado recibe un tratamiento térmico controlado, lo que permite una excelente ductilidad y propiedades mecánicas.

Son utilizadas en estructuras de hormigón armado para edificaciones de diseño SISMORESISTENTE, siendo también este producto un acero soldable.

GRAFICO Nº 3 VARILLAS SOLDABLES



Fuente: ANDEC S.A.

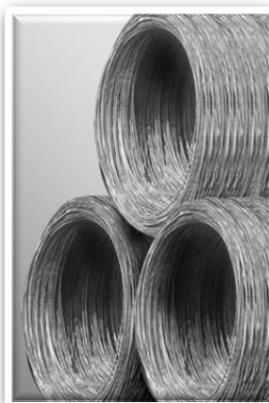
Elaborado por: Bonilla Soliz Christoffer Tobias

Alambrón

Producto fabricado con grado de acero SAE-1008 o 1010, laminado en caliente, de sección circular maciza, con un diámetro de 5,5 mm cuya presentación de producto es en rollos.

Se utilizan en Electromallas, Alambres, Clavos, Cadenas, Remaches, Trefilación, Grapas, este producto tiene la característica de ser soldable y con excelentes propiedades mecánicas.

GRAFICO Nº 4 ALAMBRÓN



Fuente: ANDEC S.A.
Elaborado por: Bonilla Soliz Christoffer Tobias

Alambre Grafilado

Fabricado con grado de acero SAE-1008 o 1010 obtenido por medio de la Trefilación y posteriormente su conformación en frío, de superficie con resaltes para lograr más adherencia con el hormigón.

Se utiliza como refuerzo en estructuras de hormigón armado y sirve como materia prima para la elaboración de mallas Electrosoldados.

GRAFICO Nº 5 ALAMBRE GRAFILADO



Fuente: ANDEC S.A.
Elaborado por: Bonilla Soliz Christoffer Tobias

Alambre Trefilado

Producto elaborado con grado de acero SAE-1008 o 1010 obtenido de la Trefilación en frío, de superficie lisa y área circular.

Con la característica de ser un producto de muy buena soldabilidad para ser utilizados en: Electrodo de soldadura, Armadores, Fabricación de armaduras, Viguetas, Remaches, Estructural, Artesanal, Tapas de canalización, Asaderos, Mallas Electrosoldados, Ganchos, Postes de luz, Pasadores, Canastillas metálicas, Tuberías de hormigón armado.

GRAFICO Nº 6 ALAMBRE TREFILADO



Fuente: ANDEC S.A.
Elaborado por: Bonilla Soliz Christoffer Tobias

Varilla Redondas Lisas

Las Varillas Redondas Lisas se fabrican de acuerdo a lo establecido en la norma NTE-INEN-222.

Son utilizadas en estructuras, fabricación de tornillos, tensores, carpintería metálica, cadenas, usos industriales, cerramientos, verjas, ornamentación, en el cual los elementos deban unirse por medio de soldadura.

GRAFICO Nº 7

VARILLA REDONDAS LISAS



Fuente: ANDEC S.A.

Elaborado por: Bonilla Soliz Christoffer Tobias

Electromallas

La Electromalla ANDEC se elabora a partir de alambres grafilados que se entrecruzan perpendicularmente y se sueldan en sus puntos de contacto con el proceso de soldadura por resistencia eléctrica. Las propiedades mecánicas de la Electromalla ANDEC facilitan al constructor el manejo en mano de obra ahorrando tiempo y costo.

La ELECTROMALLA ANDEC, se utiliza para la construcción de: losas, pisos, cisternas, piscinas, cerramientos, canchas, muros de contención, paredes, etc.

GRAFICO Nº 8

ELECTROMALLAS



Fuente: ANDEC S.A.

Elaborado por: Bonilla Soliz Christoffer Tobias

Armaduras Conformadas

Armadura compuesta por varillas o alambres longitudinales con estribos soldados en todos sus puntos de encuentro, en base a planos estructurales del constructor se produce bajo pedido de acuerdo a las dimensiones y pesos requeridos, creando figuras de sección rectangular, cuadrada, triangular, redonda o sección poligonal.

Ayuda a la simplificación del armado a su vez que elimina desperdicios con el beneficio de ahorro en costos al constructor siendo utilizados estos en: vigas para losas, dinteles, cimentaciones, columnas, vigas de cubierta, riostras.

GRAFICO Nº 9 ARMADURAS CONFORMADAS



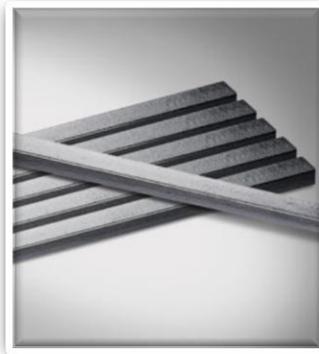
Fuente: ANDEC S.A.
Elaborado por: Bonilla Soliz Christoffer Tobias

Barras Cuadradas

Producto fabricado con grado de acero SAE-1010, uniforme de superficie lisa con una sección cuadrada.

Con la característica de soldabilidad y ductilidad se utilizan en: carpintería metálica, rejas para puertas y ventanas, industria metalmeccánica, cerramientos y cerrajería industrial.

GRAFICO Nº 10 BARRAS CUADRADAS



Fuente: ANDEC S.A.

Elaborado por: Bonilla Soliz Christoffer Tobias

Ángulos

Ángulos estructurales de alas iguales elaborados con grado de acero SAE-1020, siendo su figura transversal un ángulo recto.

Se utilizan en: componentes de camiones, viaductos, componentes de navíos, construcciones navales, puentes, torres de transmisión de energía eléctrica, fabricación de contenedores, ferrocarriles.

GRAFICO Nº 11 ÁNGULOS



Fuente: ANDEC S.A.

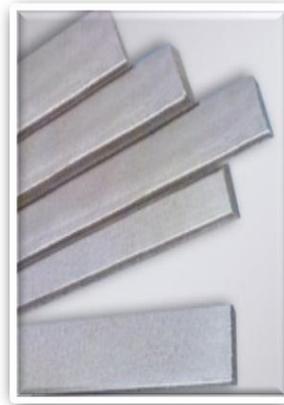
Elaborado por: Bonilla Soliz Christoffer Tobias

Pletinas

Producto Fabricado con grado de acero SAE-1010, laminado en caliente, con una sección transversal rectangular, espesor (≥ 3 mm), ancho (≥ 12 mm) y (≤ 150 mm).

Usos: carpintería metalmecánica, fabricación de muebles metálicos, Cerrajería, fabricación de puertas metálicas, trabajos ornamentales de acero y rejas de ventanas.

GRAFICO Nº 12 PLETINAS



Fuente: ANDEC S.A.

Elaborado por: Bonilla Soliz Christoffer Tobias

Dowells

Los Dowells, pasajuntas o canastillas soldadas tiene la función de transferir cargas axiales de un paño de losa a otro.

Reduce deflexiones y minimiza la resistencia al vaciado del hormigón manteniéndolas firmes y alineadas, la aplicación principal de este producto es en toda pavimentación rígida (Hormigón) como: Área de maniobra en aeropuertos, Bodegas, Vías, Carreteras, parqueaderos, Canchas deportivas.

GRAFICO Nº 13 DOWELLS



Fuente: ANDEC S.A.
Elaborado por: Bonilla Soliz Christoffer Tobias

Estribos

Es un elemento que se elaboran en diámetros de 5,5 a 12,0mm; al doblar varillas o alambres en amplia gama de figuras, tales como: cuadrados, polígonos, rectángulos, triángulos, redondos, etc.

Se emplea en: columnas, vigas, escaleras, zapatas, viguetas, entre otras aplicaciones.

GRÁFICO Nº 14 ESTRIBOS



Fuente: ANDEC S.A.
Elaborado por: Bonilla Soliz Christoffer Tobias

1.4. Filosofía estratégica

1.4.1. Visión

Ser la empresa siderúrgica con mayor presencia en el mercado, ofreciendo una amplia gama de productos de acero con estándares de calidad nacional e internacional, que garanticen construcciones seguras y el cuidado del medio ambiente

1.4.2. Misión

Fabricar y comercializar productos de acero con calidad, eficiencia y competitividad, para satisfacer la demanda del mercado de la construcción

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Elaborar un sistema de evaluación de desempeño por competencias como herramienta que contribuya a dar a conocer el rendimiento de los colaboradores de Andec, analizando el desempeño actual de acuerdo a las competencias técnicas que exigen los puestos de trabajo, para su desarrollo organizacional y potencializar a los colaboradores a cumplir eficientemente con los objetivos de la empresa

1.5.2. Objetivos Específicos

Establecer los criterios que serán utilizados, para determinar los métodos de evaluación de desempeño en base a las competencias de los colaboradores de Andec.

Determinar métodos de evaluación de desempeño, para medir el rendimiento de los empleados.

Proponer un modelo de Evaluación del Desempeño como Herramienta que contribuya a mejorar el rendimiento del personal.

Identificar debilidades para definir programas de capacitación en competencias.

Fortalecer el conocimiento en base a las competencias de cada colaborador para el beneficio propio y de la empresa

1.6. Planteamiento del Problema

Las causas que originan esta problemática son diversas; las principales, se describen a continuación:

Inadecuados métodos de trabajo por consiguiente lenta adaptabilidad al trabajo.

Desconocimiento de nuevas técnicas y tendencias de trabajo.

Incumplimiento del perfil requerido para un trabajo específico.

No contar con las competencias técnicas.

La propuesta planteada dotará a la empresa de una herramienta técnica, sistemática y moderna, de fácil manejo para la Gestión del Talento Humano dentro de la organización, permitiendo mostrar la eficiencia y eficacia en los colaboradores y a su vez analizar si se han alcanzado los objetivos de cada área

1.7. Justificativos

La evaluación al desempeño ofrece a los líderes departamentales y de áreas, información clave sobre fortalezas, debilidades, oportunidades de mejora y potencial de cada colaborador, permitiendo así identificar brechas, cerrarlas, desarrollar y contribuir con el aumento en el rendimiento de sus equipos de trabajo.

Se trata de una actividad fundamental en la gestión del desarrollo del talento humano, es el principal aporte a la mejora en el desempeño de los trabajadores, pues permite retroalimentar constantemente la formación.

Más aún en este momento en que ANDEC se encuentra en un proceso de crecimiento y mejora, se hace imprescindible la aplicación de una evaluación de desempeño por competencias-procesos, como lo exige la Certificación de Calidad ISO 9001-2000, que permita que los colaboradores vayan a la par de este nuevo rumbo.

Este trabajo se justifica ya que con las soluciones propuestas busca llegar a los siguientes beneficios:

Beneficios Generales: Mejoramiento organizacional, es así que el propósito general de este enfoque es contribuir con la productividad y competitividad de los trabajadores, mediante la potenciación, motivación y desarrollo de su capital humano.

Determinación y alcance de los objetivos de las diferentes áreas de trabajo, así como también la eficacia y eficiencia de la calidad del trabajo aportado por el colaborador.

Beneficios Organizacionales: Brindar oportunidades de desarrollo y participación a todos los colaboradores de la organización, teniendo presentes los objetivos organizacionales e individuales.

Evaluar el desempeño del colaborador y su potencial a corto, mediano y largo plazo e incentivar a cada colaborador en la organización.

Nivelar a los colaboradores que requieran mejorar en sus actividades, seleccionar a los colaboradores con alto potencial para transferencias o promociones.

Identificar las causas del bajo rendimiento, llegando a un consenso entre el trabajador y su supervisor para plantear actividades que sirvan

para solventar e incrementar su rendimiento y establecer un plazo para su revisión. Estas medidas son muy eficaces, ya que no se trata de imponer sino de hacer partícipe a los trabajadores en sus planes de mejora.

Realizar inducción a los colaboradores de sus obligaciones y lo que la empresa espera de ellos.

Hacer partícipe a los colaboradores en la solución de los problemas para definir la causa raíz de estos.

Establecer compromisos de mejora, acuerdos entre responsable y trabajador, por lo que la persona valorada se compromete a mejorar en algunos aspectos que han sido evaluados como puntos débiles.

Involucrar a las personas con los resultados.

1.8. Delimitación del Problema

Campo: el desarrollo del presente trabajo se encuentra delimitado dentro del área de Recursos Humanos enfocado al campo de los sistemas organizacionales el cual se tomara de referencia para el tema de evaluación del desempeño por competencias técnicas, donde se aplicaron los métodos y herramientas más apropiados para determinar el rendimiento laboral en el cargo o puesto de trabajo de cada colaborador.

Así, una estructura de organización debe estar diseñada de manera que sea perfectamente claro para todos los colaboradores quienes deben realizar determinada tarea y ser responsables por determinados resultados; en esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la empresa.

Área: Para la realización del presente trabajo se tomara como referencia el área de talento humano con el apoyo de la Gerencia del Talento Humano.

1.9. Marco Teórico

1.9.1. Marco Histórico

La evaluación de los individuos data desde la antigüedad. Las personas en su mayoría han apreciado la estimación de sus semejantes en varias situaciones, y lo más seguro es que casi siempre lo seguirán haciendo. Sin embargo, las evaluaciones en su mayor parte son realizadas de maneara ocasional y no sistemática. En cambio, los sistemas de evaluación son diferentes, pues contienen objetivos claramente definidos que se fundamentan en un sistema bien estructurado para alcanzarlos. (Grados, 2012)

Robert Owen, fue uno de los primeros en abordar esta área, que a principios del siglo XIX realizó un sistema de blocks y libros de carácter y lo puso en marcha en sus industrias de tejidos e hilados de New Lanark, ubicado en Escocia. Esencialmente consistía en que a cada trabajador se le asignaba un libro y se anotaban diariamente comentarios y reportes por parte de los supervisores sobre su desempeño (Grados, 2012)

El block estaba integrado por una serie de páginas a colores, en la que cada color significaba un nivel de rendimiento. El block se colocaba sobre el banco de trabajo del empleado. (Grados, 2012)

Francis Galton (1822-1911), tiempo más tarde, entre sus varias aportaciones a la psicología científica, pensó nuevas metodologías estadísticas para medir las diferencias individuales de las personas. No obstante los esfuerzos que acabamos de mencionar, la moderna psicología industrial no podía iniciarse mientras la psicología general no se integrara como ciencia experimental. (Grados, 2012)

Fue así como Winslow Taylor, quien trabajaba como ingeniero en jefe de la empresa Midvale Iron Works, señaló que: “mientras el industrial tenía un concepto claro de la cantidad y la calidad del trabajo que se puede esperar de una máquina, no poseía una visión comparable de los límites de eficiencia de los trabajadores”. Por tal motivo, al tener una estimación del rendimiento que pudiera mostrar un obrero en una determinada operación, realizando su mejor esfuerzo, se contaría con un estándar muy útil para estimar la eficiencia y el rendimiento de otros empleados en la ejecución de la misma tarea, y se obtendría un instrumento de medición muy importante para incrementar la producción. (Grados, 2012)

En base a estas observaciones y estudios, planteó tres principios fundamentales que se consideraron ejes importantes para el inicio de la evaluación de las personas de manera sistematizada:

Escoger los mejores individuos para realizar el trabajo

Formarlos en las técnicas más eficientes y movimientos más económicos que tenían que aplicar para realizar su trabajo.

Otorgar estímulos en forma de salarios más altos, para los trabajadores que se desempeñaban mejor.

Desde entonces se ha venido desarrollando la calificación de méritos; ahora su conocimiento y aplicación se comprenden en el medio industrial de todo el mundo. De cualquier manera, es necesario señalar que su uso no está lo suficientemente adaptado al análisis de la problemática de las relaciones humanas en la empresa, sino que se orienta hacia aspectos de tipo administrativo y ello frena su difusión desde el punto de vista psicosocial. (Grados, 2012)

Existen tres principios principales situaciones o circunstancias para evaluar el desempeño en el trabajo:

Se puede evaluar el desempeño durante la preparación, mientras el trabajador está aprendiendo la tarea.

Se puede evaluar el desempeño cuando el trabajador está realizando sus funciones en el trabajo.

Se pueden crear ambientes simulados de trabajos o tareas, gracias a que la utilización de trabajo o tareas simuladas es menos costosa y compleja que efectuar la contratación y esperar para poder tomar medidas exactas del rendimiento en el trabajo, siendo este método cada vez más populares en las industrias.

Además, las cualidades que se manejan como criterios para la evaluación del desempeño son:

Datos de producción. Resulta más factible obtener información de la conducta en el trabajo de una persona, ejemplo: las veces que llega con retraso, el número de veces que se ausenta de su trabajo, el número de accidentes y/o interrupciones de trabajo que haya tenido o quejas que ha presentado.

Estas son medidas que se han utilizado para definir la diferencia entre los trabajadores eficientes y los deficientes. Sin embargo, es importante mencionar que existen investigaciones que reportan una baja correlación entre los datos personales y la productividad de un trabajador. (Grados, 2012)

Datos de juicio. Un modo de determinar hasta qué punto puede ser eficiente un trabajador, podría ser simplemente preguntárselo a alguien como el supervisor y obtener su juicio respecto a la competencia del empleado, o bien, preguntárselo a sus compañeros de trabajo y obtener un juicio acerca de su desempeño. Incluso se podría preguntar al trabajador mismo y así obtener lo que se conoce como autojuicio. (Grados, 2012)

La Evaluación del Desempeño como proceso

A continuación se detalla diferentes enunciados de manera cronológica sobre el concepto de Evaluación del desempeño:

Zerilli, (1973): Es una apreciación sistemática del valor que un individuo demuestra por sus características personales y/o presentación con respecto a la organización de la que forma parte, expresado periódicamente conforme a un preciso procedimiento por una o más personas encargadas, que conozcan al individuo y su trabajo. (Vanessa, 2011)

Sikula, (1989): Es la asignación de un valor a cada actuación del empleado, con el objetivo de facilitar la toma de decisiones y lograr resultados. (Vanessa, 2011)

Koontz, (1990): Implica la medición y corrección de actividades de los subordinados para asegurar que estén llevando a cabo los planes y alcanzar los objetivos fijados por la alta gerencia. (Vanessa, 2011)

Werther & Davis, (1992): Es el proceso mediante el cual las organizaciones estiman el rendimiento global de los trabajadores. (Vanessa, 2011)

Harper & Lynch, (1992): 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 sobre la base de los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales. (Vanessa, 2011)

Chiavenato, (1995): Es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. (Vanessa, 2011)

Puchol, (1995): Es procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa,

en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios. (Vanessa, 2011)

Byars & Rue, (1996): 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. (Vanessa, 2011)

Cuesta Santos, (1999): Consiste en un procedimiento que pretende valorar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados en la organización. Este se realiza sobre la base del trabajo desarrollado, los objetivos fijados, las responsabilidades asumidas junto a las condiciones de trabajo y las características personales. (Vanessa, 2011)

Mesa Espinosa, (2000): Consiste en la identificación y medición de los objetivos de la labor que desempeña un individuo, la forma en que utiliza los recursos para cumplir esos objetivos y la gestión del rendimiento humano en las organizaciones. (Vanessa, 2011)

Carlos Martínez,(2002): Es medir el grado en que cada trabajador mantiene su idoneidad y cumple o alcanza los objetivos del cargo o puesto que desempeña (eficacia), así como la forma en que utiliza sus recursos para lograr dichos objetivos (eficiencia). (Vanessa, 2011)

Morales Cartaya, (2009): Proceso continuo y periódico de evaluación a todos los trabajadores del cumplimiento de la idoneidad demostrada, las competencias y los resultados de trabajo para lograr los objetivos de la empresa, realizado por el jefe inmediato, partiendo de la autoevaluación del trabajador y los criterios de los compañeros que laboran en el área. Sin la evaluación del desempeño no hay desarrollo individual. (Vanessa, 2011)

Los procedimientos de evaluación del desempeño no son nuevos. La historia recoge que en el siglo XVI, antes de la fundación de la

compañía de Jesús, San Ignacio de Loyola utilizaba un sistema combinado de informes y notas de las actividades y del potencial de cada uno de los jesuitas. En 1842, el servicio público Federal de los Estados Unidos implantó el sistema de informes anuales para evaluar el desempeño de los funcionarios, y en 1880, el ejército norteamericano desarrolló también su propio sistema. En 1918, la General Motors disponía ya de un sistema de evaluación para sus ejecutivos. No obstante, sólo después de la segunda Guerra Mundial los sistemas de evaluación del desempeño tuvieron amplia divulgación entre las empresas y principalmente a raíz de los Congresos Mundiales de Gestión de Recursos Humanos, de Washington 1986, Buenos Aires 1988, Sidney y Madrid en 1992 y Hong Kong 1996 donde se perfilan los objetivos de este sistema. (Vanessa, 2011)

1.9.2. Marco Referencial

En este literal se tomara referencias de tesis y estudios relacionados con el tema

(Lynch, Inventario de personal y evaluación de recursos humanos 1992), plantean que: "los objetivos fundamentales de la Evaluación del Desempeño pueden presentarse de tres facetas siguientes:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
2. Permitir el tratamiento del Recurso Humano como un elemento básico de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente, dependiendo de la forma de administración.
3. Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, de una parte, los objetivos empresariales y, de otra, los objetivos individuales.

Los orígenes técnicos de la Evaluación del Desempeño se relacionan con los estudios desarrollados por Frederick Taylor sobre productividad. Taylor sugirió la aplicación de tiempos y movimientos generalmente utilizados en los sistemas de producción. Igualmente proponía otros conceptos innovadores como es el de la retribución salarial de acuerdo a la productividad de los obreros.

Desde aquel entonces, las organizaciones públicas y privadas a nivel mundial han realizado grandes esfuerzos con el fin de desarrollar e implantar sistemas de evaluación del desempeño más técnicos y objetivos en sus instituciones (Taylor, Management científico 1984).

(Sergio a. Herra, 2002), en su trabajo de grado titulado "Apreciación crítica de la evaluación del desempeño" Su relación con el presente trabajo es que refleja los motivos o causas del por qué no puede tener éxito la evaluación del desempeño. El cual se manejó un tipo de indagación documental y hace referencia que cuando un sistema de evaluación del desempeño no es aplicado con razonamientos bien especificados para su funcionamiento los resultados de estos pueden llegar a ocasionar conflictos desfavorables para las empresas.

(Coromoto, Tesis de grado, 2000), hace referencia al tema actual ya que a través de la evaluación del desempeño se puede reflejar un fortalecimiento de relaciones entre empleados y organización. en su investigación de campo, sobresale la necesidad de un departamento de evaluación del desempeño para el personal, pretendiendo mejorar la calidad de sus procesos y lo importante que conlleva una evaluación constante de sus empleados.

(Flores, trabajo de grado titulado Evaluación del Desempeño al Personal del Departamento de Bienes y Materia de la Dirección General Sectorial de Salud 2001), como requisito para optar al grado de

licenciatura en Administración mención: Gerencia de la Universidad Fermín Toro Cabudare Estado Lara, cuyo propósito estuvo dirigido a evaluar el desempeño al personal adscrito al Departamento de Bienes y Materia de la Dirección General Sectorial de Salud del Estado Lara, dicha investigación se enmarcó en una modalidad evaluativa con diseño descriptivo, apoyado en un diseño de campo. Se consideró para el desarrollo del mismo su población de 80 funcionarios adscritos al departamento en estudio, tomando la muestra de la totalidad de la población y llegó a la conclusión que los empleados de dicho departamento necesitan de incentivos para mejorar tanto sus tareas, como las relaciones personales, lo cual es parte fundamental como base organizacional de una empresa y como recomendación se sugirió a la Institución implementar políticas de incentivo y motivación al personal y a su vez evaluar periódicamente al mismo.

1.9.3. Marco Conceptual

Concepto de “Competencia”.- (Grados, 2012) fue planteado, como una reacción ante la insatisfacción con las medidas tradicionales utilizadas para predecir el rendimiento en el trabajo:

El Diccionario de Competencias de Hay McBer (Spencer y Spencer, 1993) incluye 20 Competencias en su lista básica, ordenadas por conglomerados, y nueve adicionales denominadas Competencias Únicas.

El número de Competencias “existentes” puede ser muy amplio. Levy-Leboyer (1996) presenta seis diferentes listas.

Ansorena Cao (1996) incluye 50 Competencias conductuales

Barnhart (1996) incluye 37 competencias básicas en siete categorías.

Es lo que Lawshe y Balma (1966) planteaban hace muchos años como: a) La potencialidad para aprender a realizar un trabajo, b) La capacidad real, actual, para llevar a cabo el trabajo, c) La disposición para realizarlo, es decir, su motivación o su interés. Estos tres aspectos se complementan, ya que es posible, que alguien tenga los conocimientos para hacer el trabajo, pero no lo desee hacer; o que tenga el deseo de realizarlo, pero no sepa cómo hacerlo; o no sepa cómo hacerlo, pero esté dispuesto a aprender y tenga las condiciones de hacerlo.

Chiavenato Ítalo.- (2007, p. 242, 243) indica: “En plena Edad Media, la Compañía de Jesús, utilizaba un sistema compuesto por calificaciones que los miembros de la orden preparaban de sí mismos, por medio de informes que cada superior elaboraba respecto a las actividades de sus subordinados y por informes especiales que desarrollaba todo jesuita que considerara que tenía información sobre su propio desempeño o el de sus colegas”.

(Werther J. y., Administración de Personal y Recursos Humanos 2000), Es el proceso de ayudar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades y las de su organización.

(Sherman, Administración de Personal 1987), Es una actividad planeada, basada en las necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.

Wayne R., Mondy y NOE, Robert M. (Administración de Recursos Humanos. Editorial Prentice-Hall. México 1997. Pág. 230.)

Es la evaluación que puede indicar que hay necesidad de orientar al empleado en forma más eficaz o darle instrucción para acrecentar sus

conocimientos y las habilidades requeridas para lograr un rendimiento efectivo.

Página Web: (www.lafacu.com. Glosario de Economía. Fecha: 08/04/2003). Es el proceso de revisar y medir el desempeño con el objeto de determinar el grado hasta el cual se están logrando los planes y objetivos de la organización. Proporciona a los administradores una base para detectar y corregir las direcciones de estos planes, para corregir errores en los planes previos y para desarrollar planes más reales para el futuro.

Definición de evaluación del desempeño.- (Werther & Keith. Mejía Gómez, Administración de personal y recursos humanos 2003), La evaluación del desempeño hace referencia a una serie de aspectos o elementos que intervienen principalmente en la calidad y productividad en el cumplimiento de un puesto de trabajo.

Competencia laboral.- (SECRETARÍA TÉCNICA DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN PROFESIONAL, 2011) La capacidad integral de llevar a cabo eficazmente una actividad laboral, desempeñar las tareas o funciones inherentes a un empleo u ocupación determinada.

Cuesta Santos, (1999): Consiste en un procedimiento que pretende valorar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados en la organización. Este se realiza sobre la base del trabajo desarrollado, los objetivos fijados, las responsabilidades asumidas junto a las condiciones de trabajo y las características personales.

Página web: (Rosales, Bases teóricas y metodológicas para la evaluación del desempeño organizacional 2011 <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento-2/bases-teoricas-metodologicas-evaluacion-desempeno-organizacional.htm>)

Mesa Espinosa, (2000): Consiste en la identificación y medición de los objetivos de la labor que desempeña un individuo, la forma en que utiliza los recursos para cumplir esos objetivos y la gestión del rendimiento humano en las organizaciones. Página web: (Rosales, Bases teóricas y metodológicas para la evaluación del desempeño organizacional 2011 <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento-2/bases-teoricas-metodologicas-evaluacion-desempeno-organizacional.htm>)

Carlos Martínez, (2002): Es medir el grado en que cada trabajador mantiene su idoneidad y cumple o alcanza los objetivos del cargo o puesto que desempeña (eficacia), así como la forma en que utiliza sus recursos para lograr dichos objetivos (eficiencia). Página web: (Rosales, Bases teóricas y metodológicas para la evaluación del desempeño organizacional 2011 <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento-2/bases-teoricas-metodologicas-evaluacion-desempeno-organizacional.htm>)

Morales Cartaya, (2009): Proceso continuo y periódico de evaluación a todos los trabajadores del cumplimiento de la idoneidad demostrada, las competencias y los resultados de trabajo para lograr los objetivos de la empresa, realizado por el jefe inmediato, partiendo de la autoevaluación del trabajador y los criterios de los compañeros que laboran en el área. Sin la evaluación del desempeño no hay desarrollo individual. Página web: (Rosales, Bases teóricas y metodológicas para la evaluación del desempeño organizacional 2011 <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento-2/bases-teoricas-metodologicas-evaluacion-desempeno-organizacional.htm>)

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA Y DIAGNOSTICO DEL PROBLEMA

2.1. Metodología

2.1.1. Modalidad de la Investigación:

La modalidad a ser aplicada para desarrollar la Evaluación del Desempeño por competencias técnicas como propuesta de diseño de la herramienta, se da en la aplicación de una técnica cualitativa y cuantitativa; la cual consiste en la selección de aquellos factores o características relacionadas con el rendimiento en el trabajo, y que sirve como patrón de medida para la evaluación del desempeño; el mismo que a su vez se presenta en diversas intensidades, denominándose GRADOS.

Los factores serán ponderados (valorados) acorde a un procedimiento establecido, mediante el cual se determine su valor; y el que a su vez, sirva de base para la determinación del valor de cada uno de los grados por factor, respectivamente.

2.1.2. Tipo de Investigación

Para desarrollar el presente estudio Evaluación del Desempeño por competencia se utiliza una investigación de campo de carácter descriptivo, como producto de la propuesta de diseño de la herramienta; consiste en la aplicación de una técnica cuantitativa y cualitativa; ya que ayuda a sacar a relucir situaciones que están pasando actualmente la cual consiste en la selección de aquellas características personales

relacionadas con el rendimiento en el trabajo, las mismas que varían de acuerdo a cada Grupo Ocupacional definido. La evaluación del desempeño por competencia es una herramienta que sirve para demostrar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos de forma individual de los colaboradores y general del área.

Este instrumento mide de forma sistemática, objetiva y general la conducta competitiva según el rendimiento y sus resultados, haciendo referencia con lo que son, hacen y logran los colaboradores.

Se utiliza para comprobar si existen problemas referentes a la incorporación de un empleado a la empresa. Identifica carencias y problemas del personal evaluado conjuntamente con sus capacidades, fortalezas y posibilidades que los describe.

Cabe destacar que se trata de un proceso periódico y sistemático, se define lo que se va a evaluar, el límite de tiempo que en este caso es anual y de qué manera se va a realizar, al sistematizar la evaluación de desempeño por competencia se trata de disminuir el riesgo de prejuicios y la percepción personal de estos. Es de vital importancia ya que permite el mejoramiento y desarrollo de las relaciones humanas entre jefes y subordinados.

La evaluación de desempeño a los colaboradores de la empresa es un instrumento para optimizar los resultados de los recursos humanos.

Se obtiene una apreciación del potencial de desarrollo de los colaboradores.

Los resultados de la evaluación del desempeño ayudaran a la gestión de los recursos humanos.

La investigación se orienta a través del paradigma cualitativo, con elementos de la investigación de campo, de carácter descriptivo. Es una

investigación de campo porque se basa en informaciones o datos primarios obtenidos directamente de la realidad mediante la observación abierta (Sabino, 1997). Y es descriptiva porque tal y como lo plantea Hurtado de Barrera (2.008), “el propósito es exponer el evento estudiado, haciendo una enumeración detallada de sus características”, lo que permite hacer una interpretación correcta de los hechos.

2.1.3. Población y Muestra de la investigación

Para efecto de la aplicación de la herramienta se tomara como muestra la Gerencia de Talento Humano y sus respectivas áreas

2.1.4. Plan de Recolección de la Investigación

Para realizar la presente investigación y con la finalidad de compilar toda la información necesaria, se utilizara como herramienta un levantamiento de descripción de puesto de trabajo, La cual se centrara en aspectos principales relacionados al tema, con el objetivo de establecer un método de seguimiento a los colaboradores. Con el propósito de aseverar la confiabilidad de los instrumentos, la validación de la información recopilada estarán a cargo del Especialista de Desarrollo de Talento Humano, persona encargada del desarrollo de los colaboradores dentro de la empresa.

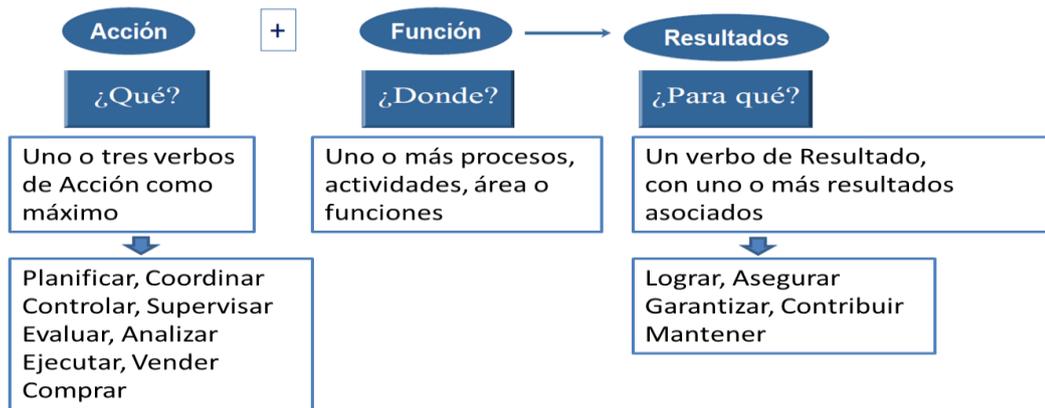
El levantamiento que se realizara, estará basado en el perfil que requiere el puesto de trabajo y que el colaborador debe cumplir para cada cargo específico, según sean las funciones de dicho cargo, para posteriormente evaluar el desempeño por competencia.

Para ello se realiza el levantamiento de información en un formato llamado Descriptivo de funciones en el cual se encuentra el siguiente contenido

Datos de identificación.- En este punto se especifican el cargo, gerencia, departamento/área, jefe inmediato y cargos que supervisa.

Misión del Puesto.-

GRÁFICO Nº 15
ESTRUCTURA DE LA MISIÓN DEL PUESTO



Fuente: ANDEC S.A.
Elaborado por: Bonilla Soliz Christoffer Tobias

GRÁFICO Nº 16
INSTRUCCIÓN REQUERIDA

Nivel de Instrucción Formal	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo: ingeniero comercial, economista, etc.).
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> Tercer Nivel Bachillerato Nivel Técnico Superior Tercer Nivel Post Grado Doctorado </div>	

Fuente: ANDEC S.A.
Elaborado por: Bonilla Soliz Christoffer Tobias

- Capacitación mínima requerida para ocupar el cargo.- Indique las capacitaciones formales que se requiere para ocupar el cargo (ejemplo: Administración de Talento Humano, Conocimiento de, etc.).
- Experiencia Laboral Requerida

- Competencias (ver Anexo N° 1)
- Actividades del Puesto:
- Organigrama

2.1.5. Plan de Procesamiento y Análisis de la Información

PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS: Para la realización del presente proyecto de investigación se realizarán las siguientes etapas:

Etapas 1:

Análisis y Revisión en conjunto con las jefaturas/gerencias de áreas, y modificación en caso de requerirse, de ponderaciones establecidas en las competencias de los perfiles de cargos. (Ver Anexo N° 2)

Etapas 2:

Método de evaluación: Previo a la aplicación de la Evaluación, los Gerentes y/o Jefes definirán el factor de ponderación, otorgando por importancia, un peso de 1 o 2 a las competencias técnicas de los perfiles.

Aplicación del Formulario de Evaluación de Desempeño a los colaboradores (ver Anexo N° 3)

Seguimiento a la aplicación correcta del formulario y cumplimiento de plazos establecidos de entrega.

Ingreso, tabulación de resultados, elaboración y presentación (ver Anexo N° 4.)

Etapa 3:

Informe respectivo a cada Jefaturas, Gerencia de Área y Gerencia General.

Diseño y elaboración de propuestas de mejora en función de los resultados obtenidos.

2.1.6. Métodos, Técnicas e Instrumentos de Investigación

La metodología a aplicarse para el presente trabajo es el método de puntuación diferenciada para la evaluación de desempeño por competencia, aterrizándolo a la necesidad de la empresa ya que anteriormente contaban con un módulo que le pertenecía al holding pero debido al cambio de entidad privado a pública se buscó la mejor manera de realizar el presente trabajo.

La técnica a utilizar serán levantamientos de perfiles de cargo de acuerdo a los cargos específicos con los que cuenta la empresa (Ver Anexo N° 2)

La metodología de la herramienta será puntuación diferenciada por prioridad

Fórmula para obtener una puntuación diferenciada:

$$P \times C = Pd$$

P: factor de ponderación considerado por el superior inmediato.

C: calificación dada por el evaluador (superior inmediato).

Pd: puntuación diferenciada.

El Superior Inmediato otorgará, de acuerdo al factor de ponderación de 1 o 2 según la competencia de mayor o menor relevancia.

Niveles:

Factor de Ponderación 1.- considerado para la competencia que tenga menor relevancia en el cargo.

Factor de ponderación 2.- considerado para la competencia que tenga mayor relevancia en el cargo

GRÁFICO Nº 17 MÉTODO DE PUNTUACIÓN DIFERENCIADA

3.2.- COMPETENCIAS TÉCNICAS		
Definición: son las competencias específicas establecidas en perfil del cargo.		
Nº	DESEMPEÑO LABORAL	P x C = Pd
3.2.1	Conocimiento de Normas de Ensayos	2 x 3 = 6
3.2.2	Conocimiento de Normas de Laboratorio 17025	
3.2.3	Conocimiento de Composición Química en Productos Siderúrgicos	2 x 4 = 8
3.2.4	Conocimiento de Sistemas de Calidad	1 x 3 = 3
3.2.5	Conocimientos de Planeación Estratégica - Prospectiva	1 x 3 = 3
3.2.6	Conocimientos de Control de Procesos	1 x 3 = 3
3.2.7	Conocimientos de Defectos en Productos Siderúrgicos	2 x 3 = 6
3.2.8	Interpretación de Ensayos Metalográficos y de Espectrometría de Emisión	2 x 3 = 6
3.2.9		
3.2.10		
PUNTUACIÓN DIRECTA		0
PROMEDIO COMPETENCIAS TÉCNICAS		0

Puntuación Diferenciada: el producto del **Factor de ponderación (P)** y la **calificación**.

Calificación: se considera una calificación entre 0-5 el desempeño laboral del evaluado (tabla de calificaciones).

Factor de ponderación: según la relevancia de la competencia se considera una ponderación de 1 o 2.

Fuente: ANDEC S.A.
Elaborado por: Bonilla Soliz Christoffer Tobias

2.2. Situación Actual de la Empresa

2.2.1. Producción y Mercado que Atiende

La materia prima (chatarra) fundamental para el proceso y elaboración de las palanquillas (lingote de acero), que es el producto terminado como resultado del proceso de Fundición y a su vez se

constituye en materia prima para la elaboración de las varillas y derivados de acero para el mercado de la construcción que comercializa Andec a nivel de Ecuador.

Acerías nacionales del Ecuador usa para su producción el 50% de palanquilla importada y el 50% es producido por el proceso de Acería.

Actualmente se ha planteado disminuir el 100% de palanquilla importada a través de palanquilla de producción nacional y así maximizar las utilidades de la empresa en su Planta de Acería, tomando en consideración la capacidad instalada de su Tren de Laminación (220.000 Ton. /Año)

Así mismo Andec alcanzó una de las metas sobre las que se basa su estrategia de crecimiento con la producción de 220.000 toneladas de palanquilla con este acontecimiento se pretende que La capacidad instalada de la planta llegara a las 300.000 toneladas hasta el 2018.

En el Ecuador la demanda de acero para la construcción ha crecido en los últimos años teniendo dos escenarios siendo estos el ingreso del comprador y el precio de la materia prima.

La estimación de la demanda de acuerdo a estas variables en el Ecuador es de aproximadamente 630.000 toneladas al año, de las cuales el 29% se ubica en la región Sierra y Oriente y el 71% de la demanda corresponde a la Costa y el Austro.

La producción se concentra principalmente en satisfacer el mercado nacional, con posibilidades de competir en el mercado extranjero, siendo el precio un factor importante para las negociaciones, principalmente el costo de material ferroso que se convierte en un constituyente determinante en el precio final.

2.2.2. Volúmenes de Producción y Ventas

El volumen anual varía de acuerdo a las estaciones del año y se produce de acuerdo a los datos estadísticos históricos. La Gerencia de producción es la encargada directa de elaborar el plan maestro anual de producción, simultáneamente y para que se cumpla lo programado se informa a las diferentes áreas de apoyo como son mantenimiento (mecánico, eléctrico y electrónico) para dar cumplimiento.

El flujo para proceder a lanzar una orden de producción es como sigue:

Gerencia de operaciones recibe de Gerencia Comercial el presupuesto anual de ventas.

Departamento de producción comprueba si su stock de materia prima nacional e importada es suficiente para cubrir el pedido.

Tomando en cuenta la capacidad máxima de producción se procede a realizar los pedidos de materia prima, a bodega.

Departamento de producción genera la orden de compra de palanquillas.

Ventas por Región.- Las ventas se fortalecen en la Costa con una participación aproximadamente de 65%, la participación de la región Sierra – Oriente corresponde alrededor de un 23% de las ventas.

2.2.3. Tamaño y participación de Mercado

A continuación se muestra el tamaño y participación de mercado según la demanda de consumo de hierro.

CUADRO Nº 1
PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO

Consumo del Hierro TN			Participación de Mercado		
Año	Población	Demanda	Andec	Adelca	Otras
2009	14.005.445	434.996	45%	38%	17%
2010	14.204.900	461.096	45%	38%	17%
2011	14.403.544	488.762	45%	38%	17%
2012	14.602.470	424.253	45%	38%	17%
2013	14.801.554	438.946	45%	38%	17%
2014	15.000.662	453.640	45%	38%	17%
2015	15.199.665	468.326	45%	38%	17%

Fuente: ANDEC S.A.

Elaborado por: Bonilla Soliz Christoffer Tobias

2.2.4. Capacidad de Producción Instalada y Utilizada

La Capacidad de producción de la planta es de 220.000 toneladas aproximadamente, para el año 2014 se programó una producción de 218.792,000 toneladas con un total de 6.441,6 horas que equivalen a 33.96 T/H de producción, logrando una producción de 218.136,908 toneladas que representa el 99,7% de efectividad de la producción programada.

2.2.5. Procesos Principales

Dentro de los procesos principales tenemos:

- Proceso de Fundición.
- Proceso de Laminación.

Fundición: Proceso que transformar la materia prima (chatarra), por medio de un horno eléctrico, Horno cuchara y una máquina de colada continua, que dan afino al acero, permitiendo que se fusione el material ferroso a altas temperaturas transformándose en acero líquido, pronto pasa por un proceso de moldeado y se obtiene la palanquilla de acero que sirve como materia prima para el proceso de laminación.

Laminación: Proceso que transformar la palanquilla obtenida del proceso anterior en productos finales, este proceso inicia con el ingreso de la palanquilla al horno de combustión con temperaturas alrededor de 1200°C, luego pasa por las cajas laminadores que van reduciendo progresivamente su sección mediante un trabajo mecánico, hasta obtener los diámetros requeridos

2.3. Análisis Interno de la Empresa

2.3.1. La Cadena de Valor

Es un modelo de gestión, que ayuda a identificar el desarrollo de las actividades internas de la Organización.

GRÁFICO N° 18
CADENA DE VALOR DE ANDEC S.A.



Fuente: ANDEC S.A.
Elaborado por: Bonilla Soliz Christoffer Tobias

ANDEC S.A. define su estructura en dos grupos de procesos los cuales se denominados como actividades primarias y de apoyo.

Actividades Primarias:

- Logística Interna.
- Operaciones.
- Logística Externa.
- Marketing y Ventas.
- Servicio al Cliente.
- Actividades de Apoyo:
- Abastecimiento.
- Desarrollo Tecnológico.
- Gestión de los Recursos.
- Infraestructura de la Empresa.

2.3.1.1. Actividades Primarias

Generan mayor importancia en el cumplimiento y expectativas de los clientes.

2.3.1.1.1. Logística Interna

Abarca las actividades relacionadas con la planificación, administración y control del adecuado abastecimiento de materia prima, repuestos, insumos y materiales requeridos por los procesos administrativos y operativos de la Empresa, de acuerdo a la planificación estratégica

GRÁFICO N° 19

CADENA DE VALOR, LOGÍSTICA INTERNA



Fuente: ANDEC S.A.

Elaborado por: Bonilla Soliz Christoffer Tobias

Recepción.- Es la encargada de Custodiar y mantener, insumos, materiales y repuestos de la bodega según los requerimientos que emite la planta, previa verificación de existencias.

Se determina que el proceso de recepción es oportuno, adecuado y consta con los espacios necesarios para el área en mención.

Almacenamiento.- Se receipta repuestos, materia prima, insumos y a su vez se los identifica y clasifica para su respectivo despacho previo requerimiento. Con la ayuda de un sistema BAAN (ERP) se genera la información de las existencias de materiales, insumos o repuestos.

También están encargados de la custodia de equipos y partes obtenidos del desguace de barcos, además almacenan los activos que se les da de baja. Cuenta con dos bodegas la general y de Acería donde se almacena y clasifica: repuestos, insumos, combustibles y material de limpieza para los distintos mantenimientos.

Se determina que el proceso de almacenamiento se realiza de una forma correcta y oportuna ya que cuenta con un sistema ERP que le permite mantener al día la información requerida por la alta dirección.

Inventario.- departamento encargado de verifica las cantidades existentes de materia prima, repuestos, material nacional e importado e insumos que el departamento de bodega recibe o entrega.

Se realiza un conteo cíclico cada trimestre, semestre y anual. La información que se genera es ingresada en el sistema BAAN (ERP), este cruce de datos determina la existencia real de la materia prima, repuestos, insumos y materiales que se debe evidenciar. Se realiza la respectiva identificación de los activos fijos de la compañía, emite guías de salida de los artículos que son sacados de la empresa para mantenimiento o reparaciones. Una vez dado de baja los artículos o activos se generan guías de salida destinados a donación o ventas.

Este departamento realiza sus actividades conforme a lo planificado, con personal competente y comprometido con la Empresa.

2.3.1.1.2. Operaciones

Son las actividades propias que intervienen directamente en la transformación de la materia prima para la obtención del producto terminado.



Proceso de Fundición

En este proceso se obtiene un producto denominado palanquilla de acero al carbono el cual se convierte en materia prima para laminación, siendo su sección nominal 130 mm x 130 mm x 4.17 metros de longitud nominal.

El proceso comienza con la adquisición de la chatarra, la cual es comprada mediante una clasificación que identifica su calidad A – B – C. La chatarra básicamente es clasificada de acuerdo a las siguientes propiedades:

- Composición química
- Nivel de impurezas
- Tamaño y forma
- Homogeneidad

Es esencial una correcta selección de la chatarra a utilizar para producir acero de alta calidad a bajo costo.

Es compactada casi homogénea en forma de cubo de aproximadamente 50x50x50cm; los cueles son trasladados con volquetas a los respectivos recintos denominado bóxer, pasando a la carga del horno eléctrico. A través del proceso de fundición por medio de arcos eléctricos de alta potencia, Permite refinar el baño eliminando elementos como Si, Mn, P y S en diferentes condiciones, mediante inyección de oxígeno y la elaboración de la escoria a través de adiciones de cal cálcica y dolomítica, cuando los electrodos se encuentran cerca de la chatarra, se genera un arco y se forma un circuito eléctrico que brinda la energía térmica necesaria para fundir la chatarra. Por medio de electrodos de grafito, comienza el proceso de fundición, consiguiendo temperaturas de 1600 °C, para obtener una colada de acero líquido.

Realizado lo antes expuesto empieza el proceso de afino de la colada, añadiendo insumos como: antracita, cal dolomítica, cal de piedra, carbón coque, lo cual suman valor a la calidad de la colada.

El acero líquido se traslada por medio de un carro portador de cuchara al proceso de colada continua. En esta área se procede al vaciado del acero líquido en un molde, el cual le da la forma de un cuadrado para obtener una palanquilla de 130 mm x 130 mm.

Este material al rojo vivo se enfría mediante una pulverización agua directa mejorando sus propiedades mecánicas, por medio de un sistema de corte automático obteniendo una longitud de 4.17 metros.

Actualmente con la modernización del proceso de Acería se pretende que abastezca a Andec con el 100% (232.000 toneladas al año) de su requerimiento y esto a su vez se convierta en una oportunidad de mejora para la empresa con modernas máquinas, personal técnico y operativo.

Proceso de Laminación

La palanquilla fabricada por al Acería se constituye en materia prima para elaborar los productos del área en mención como varillas corrugadas, lisas, platinas, barras cuadradas, alambrón en rollos, ángulos, mallas electro soldadas y alambre trefilado. Para el proceso de laminación se necesita alrededor de 232.000 toneladas de palanquilla para la producción anual.

La planta de laminación consta básicamente de los siguientes procesos:

- Proceso de laminado
- Proceso de enderezado

- Proceso de electro malla.

Antes de pasar al horno de combustión las palanquillas son seleccionadas y cortadas.

El horno de combustión cuenta con 27 m de longitud x 4,50 m de ancho en sus dimensiones, este genera a su vez calor para calentar las palanquillas. Las temperaturas varía de 900 a 1.350 °C, saliendo la palanquilla al siguiente proceso pasa a ser laminada.

El proceso de laminación, consta de 21 cajas laminadoras, la palanquilla proveniente del horno de combustión que pasa por un arrastrador que sirve para trasladar la palanquilla hacia el tren desbastador, en el que se reduce secuencialmente su sección mediante cilindros. La temperatura de laminación es aproximadamente entre 1200 °C y 1250 °C.

Una vez que pasan por todas las cajas laminadoras las varillas son transportadas hacia una mesa de enfriamiento, según su diámetro y longitud las varillas son recortadas en medidas acorde al mercado o en caso contrario por solicitud de los clientes. Luego de enfriarse el producto terminado pasa a la zona de embalaje, listo para ser enviado al despacho.

La otra línea de acabado que es para la producción de alambón, el mismo que es embalado en rollos, para su posterior comercialización o producción de electro malla, en la propia planta de laminación.

Se determina que el proceso para producir alambón se torna una debilidad al momento del enrollado, ya que el producto tiene una mala presentación en su aspecto comparado con el producto de la competencia.

Proceso de Enderezado

La materia prima para el presente proceso son los rollos de alambón preparados en el proceso anterior. El material es enderezado,

grafilado, trefilado y cortado en pedazos de longitudes requeridas para la elaboración de electro mallas. Para el proceso se cuenta con la siguiente maquinaria: Máquinas neumáticas marca Koch (una), Dorca (tres) y Vitari (dos), equipo de suelda eléctrica y esmeril.

Se determina que el proceso de enderezado cuenta con las maquinarias, equipos, herramientas y personal óptimo para su correcto funcionamiento.

Proceso de Electro malla

Para la fabricación del producto conocido con el nombre de electro malla se emplea la siguiente maquinaria: una grúa eléctrica (grúa de 5 Ton), un montacargas, dos equipos de oxicorte, electro soldadoras (dos), esmeriles, taladros, dos compresores, dos bombas de agua y un secador de aire.

Las electro-mallas se elaboran en la nave 2 de la planta y su proceso es a partir del alambrón, el que se somete a un descalaminado, continúa con el trefilado, pasando el grafilado y enderezado, quedando listo para el electro soldado.

Se concluye que el proceso de electro malla se realiza de una forma eficiente, sin embargo cuando existe una alta demanda del producto se deben hacer reprogramaciones llegando a provocar cargas laborales extras.

2.3.1.1.3. Logística Externa

Son los procesos que se relacionan con el almacenamiento, toma de inventario y posterior distribución del producto elaborado a manos del cliente final.

GRÁFICO Nº 21

CADENA DE VALOR, LOGÍSTICA EXTERNA



Fuente: ANDEC S.A.

Elaborado por: Bonilla Soliz Christoffer Tobias

Almacenamiento del Producto Terminado

El departamento de producción pesa e identifica cada paquete mediante una ficha técnica que indica: fecha, turno, peso y producto.

Una vez identificado y pesado, mediante una grúa aérea evacua los productos obtenidos en el proceso de laminación, para que el departamento de despacho proceda a trasladar y almacenar en las bodegas respectivas de producto terminado, siendo su clasificación por diámetro y medidas de longitud. Este proceso se lo realiza con grúas aéreas, plataformas y grúas portales con el apoyo del personal de despacho.

Las operaciones relacionadas al almacenamiento del producto terminado, según lo analizado son las adecuadas ya que cuenta con personal calificado para el respectivo proceso.

Control de Inventario

En esta etapa del proceso, se encarga de hacer conteos cíclicos cada 3, 6 y 12 meses, con el fin de corroborar la información emitida por el sistema BAAN (ERP). Cabe señalar que este sistema está en línea con todos los procesos Andec, de tal forma que a medida que salen los

productos laminados, se está cargando el inventario y a medida que se despache se está descargando el inventario.

La herramienta informática utilizada para esta etapa del proceso, garantiza una información confiable y oportuna, por lo que se podría decir que el control de inventario está garantizado.

Despacho

El proceso de despacho se realiza mediante órdenes de pedido que nacen en el departamento de ventas, estas órdenes de pedidos son emitidas mediante el sistema integral BAAN (ERP), el cual permite obtener el stock de productos existentes en la bodega, incluso permite visualizar los productos que están próximos a salir del proceso de laminación. La nota de pedido es entregada a un despachador, cuando toca el turno, el despachador da instrucciones al conductor del vehículo para que se ubique en la báscula, para la toma del peso inicial. El despachador coordina con el operador de la grúa portal, para que según el turno que le corresponde al vehículo sea cargado, una vez cargado el vehículo es pesado nuevamente, obteniendo la tara (peso) real. Con este dato se procede a emitir una nota de entrega con las cantidades de los productos, para que el chofer o cliente se acerque a facturación. A su vez se procede a emitir la respectiva guía de salida del vehículo con el producto cargado.

Las operaciones relacionadas con el despacho del producto terminado, según lo analizado se realizan de manera oportuna y correcta.

Facturación

Recibe la nota de entrega con las cantidades y medidas despachadas, con este documento procede a emitir la factura correspondiente utilizando el programa informático BAAN (ERP), el crédito asignado está de acuerdo a lo establecido por el departamento de créditos de Andec.

El proceso de facturación se desarrolla de manera eficiente, cuenta con personal capacitado y además por el sistema informático que se maneja.

2.3.1.1.4. Mercadeo y Ventas



Fuente: ANDEC S.A.

Elaborado por: Bonilla Soliz Christoffer Tobias

Publicidad

La marca Andec se la posesiona en el mercado mediante la difusión a través de los principales medios de comunicación ya sean escritos, radiales y televisivos.

También expone su producto con la colocación de vallas publicitarias en puntos estratégicos y carteles en las principales obras que se desarrollan en el país. A nivel nacional el departamento de ventas realiza charlas, cursos y eventos promocionales dirigidos directamente a los consumidores finales, que son los constructores. Reparte folletos y CD's, donde exponen las características técnicas del producto con el afán de dar a conocer las bondades y usos. La empresa obsequia gorras, llaveros, camisetas, a los consumidores finales y distribuidores. El propósito es que la marca Andec esté bien posicionada.

El departamento de ventas recibe los pedidos de forma directa mediante los clientes que llegan a Andec o los trabajadores de Andec,

también recibe los pedidos a través de fax o correos electrónicos. Una vez recibido el pedido, se emite una orden de pedido que es enviada al departamento de despacho en el área de Logística Externa.

Dado lo expuesto, se determina que existe una excelente imagen de marca por lo que se considera una fortaleza para la empresa debido a que la publicidad está controlada y respaldada, además cuenta con el personal calificado y comprometido al desarrollo de las actividades.

Cobranza

El departamento de cobranza es el encargado de recaudar los dineros que se dan a crédito por materiales despachados. Para el efecto cuenta con un recaudador local.

El departamento de cobranza, antes de dar crédito a un cliente, primero analiza su vida crediticia, ingresando al BURO de crédito, previa aprobación escrita del cliente. Luego de este análisis y de las aprobaciones respectivas, el cliente se hace o no acreedor al crédito solicitado.

La gestión de cobranza se desarrolla apegada a las políticas de Andec, y con su personal involucrado y calificado.

Se concluye que debido al crecimiento poblacional se debe realizar más énfasis en la difusión del producto a nivel nacional, así mismo incursionar con una mayor participación en todas las regiones del Ecuador esto esencial para Andec, por tal razón la Gerencia General presta todo su apoyo para esta actividad, las ventas son la razón de ser de la Empresa.

Ventas

El departamento de Ventas es el encargado planificar, coordinar y controlar actividades de los asesores comerciales para lograr el cumplimiento de las cuotas asignadas en función de presupuesto de

ventas anual, se analiza los reportes de actividades realizadas por asesores comerciales sustentados en investigación de mercado.

Coordinar con la Gerencia Comercial la planificación anual de presupuesto de ventas para el siguiente año de acuerdo al crecimiento del mercado y la competencia, Controlar el desarrollo, ejecución y cumplimiento de la cuota mensual de la zona asignada en el Ecuador.

Una de las debilidades de la empresa es que realiza ventas a nivel nacional, se espera que para el futuro pueda incursionar en el mercado internacional con sus productos.

2.3.1.1.5. Servicio al Cliente

La relación con el cliente tiene que ser directa, para que este se sienta atendido en todas sus inquietudes y expectativas.

GRÁFICO N° 23
CADENA DE VALOR, SERVICIO AL CLIENTE



Fuente: ANDEC S.A.

Elaborado por: Bonilla Soliz Christoffer Tobias

Servicio Post-venta

El servicio post-venta que la Empresa otorga está desarrollado para atender todas las inquietudes que se presenten sobre el producto. De tal forma que si existe un reclamo, de inmediato se traslada un representante de ventas con un representante del área de calidad, para

tomar nota de todas las inquietudes. Si es un rechazo por calidad, se realiza la trazabilidad del producto para establecer donde se produjo la falla y corregir.

De inmediato se reporta para que se realice el cambio producto del reclamo si es necesario. Si es una necesidad de mejora, se emite la información al departamento de desarrollo, para que realicen un estudio de lo solicitado. Una vez analizado, si es factible se pone en práctica la mejora y se comunica al cliente la decisión tomada.

Se realizan visitas en obras, para ver la forma de uso del producto. Si es necesario se realizan las recomendaciones del caso, quedando asentado en un escrito, porque a futuro si técnicamente hay una falla por mal uso del producto, en este caso Andec no se responsabiliza, sin embargo se vuelve a recomendar en posteriores obras.

Se determina que el servicio post-venta es una fortaleza ya que garantiza la atención al cliente con asesores comerciales, pues estos conocen muy bien el producto, brindando una buena interpretación a las inquietudes y otorgando la debida atención.

2.3.1.2. Actividades de Apoyo

Son las actividades que no generan valor directo sobre el producto que comercializa Andec, más bien brinda apoyo a las actividades primarias, y tiene relación con el abastecimiento, el recurso humano, el desarrollo tecnológico y la infraestructura u organización de la Empresa.

2.3.1.2.1. Infraestructura de la Empresa

Se basa en todas las actividades administrativas de nivel Gerencial, que apoyan a la cadena completa y no de manera individual, con la administración a la cabeza desarrollan la planificación estratégica, que determina las políticas, misión y visión.

Siendo el camino por donde deben conducirse para el desarrollo Empresarial. Estas gerencias son: General, Financiera, Operaciones, Ventas y Logística.

GRÁFICO Nº 24
CADENA DE VALOR, INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA



Fuente: ANDEC S.A.
Elaborado por: Bonilla Soliz Christoffer Tobias

Gerencia General

Siendo la cabeza principal de la Empresa, se encarga de coordinar con las demás Gerencias el desarrollo de las estrategias de mercado y el análisis de los resultados, cumpliendo con las metas trazadas, los proyectos establecidos y con los clientes, proporcionando un producto de calidad. Monitorea permanentemente las políticas gubernamentales que puedan afectar o no la estabilidad de la Empresa, siendo principalmente el costo del acero reciclado que es requerido para la fabricación de las palanquillas.

En conclusión se puede indicar que la gestión desarrollada por la alta dirección está bien encaminada, asegurando a los dueños de la Empresa su inversión, además de dar tranquilidad y esperanza a muchos hogares que dependen de esta Empresa.

Gerencia Financiera

Esta Gerencia se encarga de realizar el análisis financiero para luego presentar informes a la Gerencia General para la toma de decisiones en materia financiera, las inversiones son para Andec en la actualidad el mayor rubro de egreso. Dado lo expuesto han gestionado préstamos a la CFN. La Gerencia Financiera a través de su departamento de contabilidad, procesan todos los pagos que generan las compras de la compañía y llevan el proceso contable apegado al régimen gubernamental actual a través del SRI. Cumple estrictamente las políticas y procedimientos de la compañía, todo el proceso contable lo realizan a través del sistema informático BAAN (ERP).

La Gerencia Financiera cuenta en cada uno de sus departamentos con personal involucrado y con el respaldo directo de la Gerencia General para la toma de decisiones.

Gerencia de Operaciones

Es la encargada de controlar y llevar a cabo junto con su personal técnico, las operaciones de producción que se desarrollan en los procesos de fundición, laminación, conformados en frío, enderezado y electro soldado. Cumple con la conservación del medio ambiente y garantiza a sus colaboradores un ambiente propicio para el desenvolvimiento de las actividades.

Cumple con los programas de producción los cuales son realizados en base al plan de ventas, garantiza el buen funcionamiento de los diferentes equipos y de los diferentes procesos a través de sus departamentos de mantenimientos. Se reporta directamente al Gerente General, mediante informes de trabajos semanales y mensuales en los comités realizados.

La Gerencia de Operaciones satisface a la Gerencia General mediante sus logros alcanzados en materia de producción, gracias al apoyo de su personal altamente calificado y encaminado con el propósito de Andec.

Gerencia de Ventas

Es la encargada de elaborar planes de ventas anuales, el cual su cumplimiento es revisado mensualmente. Los cambios que se puedan dar son reportados a la Gerencia de Operaciones para la programación de la producción. Elabora estrategias de venta cumpliendo con las políticas impuestas por la Empresa, mantiene relaciones comerciales con distribuidores directos y con el franquiciado Disensa, siendo éste el que genera el 49,28 % de las ventas.

Su importante participación en el mercado se considera una fortaleza para la empresa, contrata los servicios de transportes para la distribución del producto terminado al cliente. Reporta directamente a la Gerencia General.

Gerencia de Logística

Garantiza el abastecimiento de los insumos requeridos para la producción, manteniendo una buena relación con proveedores nacionales e internacionales, basándose en el concepto GANAR-GANAR, garantiza la calificación de los proveedores cumpliendo con las políticas de la Empresa, coordina el mantenimiento de los edificios administrativos y de planta. Controla y mantiene habilitada las vías internas para movilización de los vehículos y maquinarias, coordina y controla el uso de los vehículos livianos de la Empresa, procesa las facturas para el pago de los transportistas que son contratados por ventas para la distribución del producto terminado.

Se pueda señalar una vez realizado el análisis de estas Gerencias, es que exista más comunicación adecuada con las demás Gerencias, para evitar los inconvenientes que suelen presentarse en ocasiones como atrasos en entrega de producto terminado y cargas excesivas de trabajo por cumplimiento de alguna producción que se requiera y que impiden tomar decisiones.

2.3.1.2.2. Gestión de Personal

La gestión de los recursos a pesar de ser una actividad de apoyo, tiene un rol importante, porque en ellos se relacionan el entrenamiento, desarrollo, la selección y bienestar del personal. De una buena selección depende el ambiente laboral y el adecuado manejo de las tecnologías implementadas.

GRÁFICO Nº 25
CADENA DE VALORES, GESTIÓN DE LOS RECURSOS



Fuente: ANDEC S.A.
Elaborado por: Bonilla Soliz Christoffer Tobias

Selección de Personal

El Departamento de selección del personal recibe de todos los departamentos de la Empresa las necesidades del recurso humano. Analiza lo solicitado y recomienda a la Gerencia de Talento Humano de la aprobación o no del requerimiento, en caso de ser aprobado, dan

prioridad al personal que está trabajando en Andec mediante concurso abierto de merecimiento dependiendo de la necesidad.

Al no tener candidato, se realiza la selección de con la ayuda de una base de datos, y si el candidato no cumple con las expectativas, se informa mediante medios de comunicación. Una vez elegido los candidatos, por lo general hasta 10 personas, son entrevistados por el técnico de selección y luego enviados a que realicen las diferentes pruebas psicológicas, psicotécnicas y de conocimiento según el puesto que se requiere. Luego son enviados a entrevistarse con la Jefatura solicitante del personal. Una vez cumplida todas las actividades descritas, se realiza la selección del mejor candidato.

Se envían a los seleccionados al departamento de seguridad industrial, para la inducción correspondiente, estando listo de esta manera para prestar sus servicios a la Empresa.

La gestión de selección del personal se torna una debilidad ya que las personas que aplican a las vacantes en su mayoría no se ajustan al perfil debido que no hay muchas empresas que se dediquen a la fundición de acero por lo tanto no cuentan con la experiencia y conocimientos necesarios.

Bienestar Laboral

Es el departamento encargado de las actividades para el bienestar del personal y su familia. Se encarga de las actividades que fomentan el compañerismo y unión de los trabajadores dentro de la Empresa, elabora y desarrollo los planes de cursos vacacionales para los hijos y esposas de los trabajadores. Coordina y ejecuta las actividades que tiene relación con la celebración del aniversario de Andec, donde se desarrollan actividades deportivas en varias disciplinas tanto para los hombres como para las mujeres. Todo este esfuerzo lo hacen para mantener un recurso humano

altamente comprometido, y de esta manera poder cumplir con los objetivos de la Empresa.

Una vez analizado este proceso, se determina que el mismo se desarrolla de manera oportuna, garantizando el bienestar del trabajador y su familia.

Seguridad Industrial y Unidad Médica

El departamento de Seguridad Industrial está a cargo de controlar el cumplimiento de las disposiciones técnicas de seguridad y prevención de riesgos que la unidad de higiene industrial señale para cada tipo de labor. Garantizando de esta manera mediante inspecciones rutinarias a las diferentes áreas existentes ya sean tanto administrativas como operativas, el desenvolvimiento de las actividades con seguridad. La unidad médica es el ente encargado de apoyar en la salud de los trabajadores de Andec, recibe a diario pacientes con diferentes sintomatologías que son atendidas al momento. De presentar casos más graves son derivados al IESS o el trabajador tiene la potestad de hacer uso de su seguro particular. Además programa, coordina y lleva a cabo fichas médicas anuales a todo el personal.

Los procesos de seguridad industrial como de unidad médica cuentan con el apoyo y recursos necesarios, para que sus actividades se desarrollen de una manera óptima y profesional.

Desarrollo del Talento Humano

Este departamento es importante, para el desarrollo del personal de la empresa ya sea en capacitación y la gestión por mejorar y contribuir para el entorno de la empresa, con el propósito de mantener actualizado a los empleados de las diferentes áreas, en materia administrativa como tecnología, lo que garantiza el desarrollo de las actividades en cada

puesto de trabajo. Entonces evalúa al personal para determinar sus necesidades, propone un plan de capacitación, y realiza el seguimiento de cumplimiento del respectivo plan.

En conclusión el proceso de capacitación se considera una debilidad debido a que no hay capacitaciones específicas acorde al negocio de la empresa y el desarrollo del recurso humano con herramientas que contribuyan el rendimiento del trabajo y su ambiente, para efectos del presente trabajo se debe analizar el desempeño actual del recurso humano mediante sus competencias técnicas vs. Competencias técnicas que exige el puesto de trabajo y observar aquellos aspectos relacionados con los puestos de trabajo, el reclutamiento, la selección, la motivación, la capacitación, la comunicación y el trabajo en equipo.

2.3.1.2.3. Desarrollo Tecnológico

La tecnología es un factor muy importante y debe ir de la mano con las actividades que realizan los diferentes departamentos para un desarrollo mejor de sus funciones.

GRÁFICO Nº 26
CADENA DE VALOR, DESARROLLO TECNOLÓGICO



Fuente: ANDEC S.A.
Elaborado por: Bonilla Soliz Christoffer Tobias

Valor Tecnológico en los Procesos

En 1999 Andec realiza la modernización de su tren laminador. Por la empresa BASCOTECNIA, los cuales con su tecnología de punta se alinean a las necesidades empresariales.

En el 2004 la Empresa reemplaza la mesa de enfriamiento y zona de desalaje y embalaje por equipos nuevos y la modernización e implementación de una nueva planta productora de acero realizada el 2012 y finalizada 2014. De esta manera se completa el proceso de modernización.

Este desarrollo tecnológico se considera una oportunidad de mejora a su vez se capacita al personal para la adaptación a dichas tecnologías y desarrollo personal y de la empresa

Sistemas Informáticos

Con relación al sistema informático para llevar control de la producción, lo hacían de manera obsoleta utilizando tablas dinámicas en Excel. Esta forma no permitía tener información al día, lo que se obstaculizaba la toma de decisiones importantes de los directivos de la compañía.

Dada esta necesidad, Andec decide implementar el sistema de gestión BAAN (ERP), su implementación empieza en el 2006 y termina con el arranque en junio del 2008. Todos los departamentos están alineados con este sistema, así producción, bodega, inventario, compras, financiero, caja, cobranza, ventas y despacho.

Dada las necesidades existentes en los talleres de mantenimientos como Herramental, donde se desarrollan diseños de partes y piezas mecánicas, se implementó el software: Auto CAD 2010, Inventor.

Además que pueden ser ingresados mediante un bus a los tornos CNC, que son totalmente automáticos. Esto nos permite mayor rapidez en la construcción de partes y piezas mecánicas.

De la mano con el desarrollo informático, Andec procede a evaluar sus equipos computacionales, de esta manera cuenta con computadores, impresoras con tecnología moderna, que permiten el fácil acceso de la información. Además su base de datos está archivada en modernos servidores, los cuales mediante una red de fibra óptica se conectan a cada una de las estaciones en los diferentes departamentos.

Con toda esta revolución informática, se considera como oportunidad de capacitar a cada uno de los trabajadores de Andec para el uso adecuado de estos equipos, para lograr el mayor rendimiento posible a los sistemas informáticos.

2.3.1.2.4. Abastecimiento

Los responsables del abastecimiento son los departamentos de Adquisiciones Locales y de Importación.

**GRÁFICO Nº 27
CADENA DE VALORES, ABASTECIMIENTO**



Fuente: ANDEC S.A.
Elaborado por: Bonilla Soliz Christoffer Tobias

Adquisiciones Locales

Se encarga de la compra de repuestos, insumos, materiales y contratación de servicios en el mercado local, para los departamentos de producción y de apoyo. Su proceso comienza con la solicitud de compra emitida por bodega o con un requerimiento de servicio emitido por cualquiera de las áreas que requiera un servicio específico. Tanto la solicitud de compra como el requerimiento de servicio, deben venir debidamente detallado las cantidades, especificaciones técnicas y fechas requeridas.

Mediante el sistema BAAN (ERP) y según los niveles de aprobación, se legalizan los documentos antes mencionados. Se procede a salir a cotizar, seleccionando los proveedores de la base de dato de proveedores calificados. Se reciben las ofertas y son ingresadas al sistema BAAN (ERP), de donde se procesa la información para generar la respectiva orden de compra en la que se registran costo, tiempo de entrega, forma de pago y descripción de lo comprado.

Ingresa al sistema BAAN (ERP) las facturas de todas las adquisiciones realizadas, ya sean servicios o productos, para luego ser enviadas al departamento de Contabilidad para el proceso de pago.

Contar con este sistema informático se torna en una ventaja y fortaleza para el desarrollo de las actividades.

Adquisiciones Internacionales

Se encarga de la compra de repuestos, insumos, materiales en el mercado internacional, para los departamentos de producción y apoyo. Su proceso comienza con la solicitud de compra emitida por bodega. En la solicitud de compra debe venir debidamente detallado las cantidades, especificaciones técnicas y fechas requeridas. Mediante el sistema BAAN (ERP) y según los niveles de aprobación, se legalizan los documentos antes mencionados. Se procede a salir a cotizar, seleccionando los

proveedores de la base de datos de proveedores calificados. Se reciben las ofertas y son ingresadas al sistema BAAN (ERP) presentan las compras a comité de Adquisiciones, se aprueban las compras, luego se procede a generar la respectiva orden de compra, en la que se registran costo, tiempo de entrega, forma de pago y descripción de lo comprado.

Se ingresa las cartas de crédito mediante el sistema BAAN (ERP), para ser enviadas al departamento financiero para su aprobación y pago. Se envía la orden de compra por fax o correo electrónico, se espera la fecha de entrega.

Ingresar al sistema BAAN (ERP) las facturas de todas las adquisiciones realizadas, para luego ser enviadas al departamento de contabilidad para el proceso de pago.

En conclusión mantienen controlado las compras internacionales, con personal capacitado y comprometido con las metas de la Empresa.

Selección y Calificación de Proveedores

Tanto el departamento de adquisiciones locales como el de importación son responsables de la selección y calificación de proveedores.

Según lo indicado en el manual de procedimientos de Adquisiciones Locales para la calificación de proveedores, a los que se les compra por primera vez se los ingresa al sistema con calificación C, mientras que a los proveedores que ya constan en la base de datos se los evalúa cada año. El proceso indica que hay que evaluar el tiempo de entrega, calidad del producto o servicio, cumplimiento de las normas técnicas y especificaciones.

Por la base de datos extensa de proveedores que tiene la Empresa, se ha detectado que estos no son evaluados cada año. Por lo

que se sugiere que se analice la posibilidad de la instalación de un sistema informático que ayude a esta tarea.

Conclusión del Análisis de la Cadena de Valor

Andec S.A. ha plasmado su imagen como una Empresa competitiva que apoya al desarrollo nacional garantizando sus productos y procesos, podemos indicar que la cadena de valor de la Empresa está dirigida para garantizar al cliente un producto de calidad, justo cuando lo necesita y con precio competitivo, lo expuesto da valor al producto varilla para la construcción, lo que el cliente aprecia al momento de decidir por un producto que respalde su inversión.

Área Gestión de los Recursos

El presente trabajo se encuentra delimitado en el área de Gestión de los recursos de la cadena de valor no obstante se puede hacer uso de la herramienta propuesta en las diferentes áreas de la cadena de valor ya que trata de examinar, unos de los recursos más valiosos de una organización, que es el factor humano este eslabón es de vital importancia para el desarrollo de la empresa y del colaborador.

Se pretende analizar el desempeño actual del recurso humano mediante sus competencias técnicas vs. Competencias técnicas que exige el puesto de trabajo y observar aquellos aspectos relacionados con los puestos de trabajo, el reclutamiento, la selección, la motivación, la capacitación, la comunicación y el trabajo en equipo.

Para definir estrategia que adoptará cada departamento/área, es necesario determinar y evaluar el desempeño actual de los colaboradores para identificar cuáles son las fortalezas y debilidades con las que cuenta y cómo se sostienen con el transcurso del tiempo. Es decir, es necesario contar con instrumentos que identifique el desempeño de las actividades clave sobre las cuales las empresas deben dirigir sus esfuerzos.

Un Instrumento de Desarrollo

El enfoque de un instrumento (Evaluación de desempeño por competencia) que permita analizar y medir la eficiencia de los colaboradores para tomar acciones que puedan estimular el progreso.

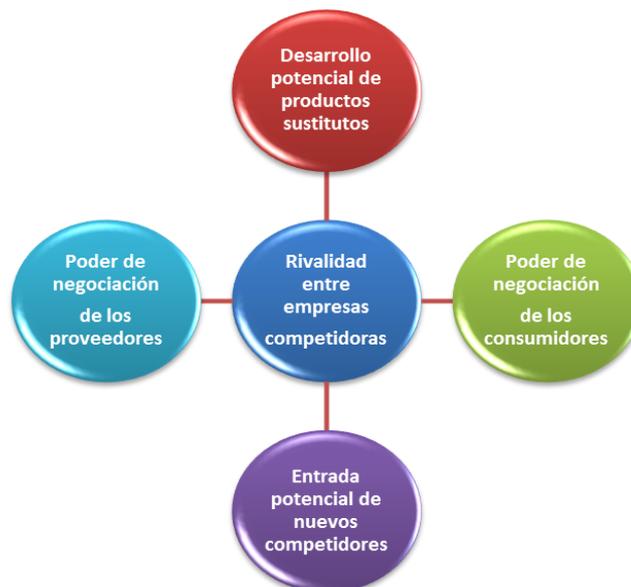
En particular ofrecer una visión de la forma en que aborda y afecta las cuestiones de su eficiencia y eficacia.

2.4. Análisis del Entorno

2.4.1. Análisis de Atractividad (Modelo de las 5 Fuerzas de Porter)

El modelo de las cinco fuerzas de competencia es un método de análisis muy utilizado para formular estrategias en muchas industrias. Según Porter, la naturaleza de la competitividad en una industria determinada es vista como el conjunto de cinco fuerzas:

GRÁFICO Nº 28
5 FUERZAS DE PORTER



Fuente: ANDEC S.A.

Elaborado por: Bonilla Soliz Christoffer Tobias

2.4.1.1. Poder del Comprador

Andec mantiene una amplia cartera de clientes muy importantes, en el Ecuador la demanda de acero para la construcción está dada por dos escenarios, el ingreso del comprador y el precio de la materia prima.

Los clientes se concentran mayoritariamente en las principales regiones

CUADRO N° 2
CLIENTES POR REGIÓN

	TON/AÑO
Demanda de acero en Ecuador	630,000
Sierra y Oriente	180,000
Costa y Austro	450,000

Fuente: ANDEC S.A.

Elaborado por: Bonilla Soliz Christoffer Tobias

En el Cuadro N° 2 según estas variables se puede observar que la demanda total en Ecuador es de 630.000 toneladas anuales aproximadamente, de las cuales en la región Sierra y Oriente corresponden 180.000 toneladas, gran parte de la demanda con 450.000 toneladas, se ubica en la Costa y Austro, donde son más frecuentes las obras publicas.

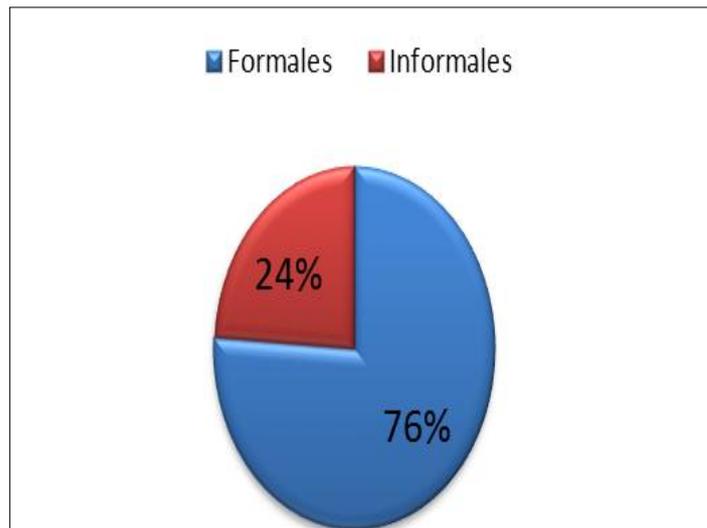
Además una de las fuerzas que Andec tiene es el servicio post venta y asistencia técnica que ofrece a sus clientes, siendo este un punto muy favorable.

Esta fuerza es de vital importancia ya que el cliente puede inclinarse hacia más espacios de la competencia la cual es muy amplia siendo una amenaza.

2.4.1.2. Poder del Proveedor

Los proveedores de materia prima ferrosa o chatarra tienen un valor muy importante para la empresa, ya que estos se convierten en los actores fundamentales para el proceso de producción, ANDEC S.A. cuenta con proveedores nacionales y del exterior. Para ello existen tres variables de medición para los proveedores que son: puntualidad, precio y calidad, y además se catalogan como formales e informales, en el siguiente gráfico se muestra su participación.

GRÁFICO N° 29
PARTICIPACIÓN DE PROVEEDORES DE MATERIA PRIMA



Fuente: ANDEC S.A.
Elaborado por: Bonilla Soliz Christoffer Tobias

El poder de negociación de los proveedores en este caso es una gran amenaza, considerando que el precio es un elemento importante que permite decidir entre uno y otro.

En cuestión la competencia de compradores de chatarra son las mismas empresas que participan en el mercado como: Adelca, Novacero y Andec S.A.

2.4.1.3. Amenazas de Productos Sustitutos

En el mercado de la construcción se ha visto la evolución de materiales especialmente livianos, cuando se habla por ejemplo de elementos pre-fabricados para ahorrar tiempo y dinero ya sea en una vivienda o en obras públicas con material resistente y de excelente calidad.

Existiendo productos derivados de aleaciones para el acero que se han integrado y convertido en una muy buena alternativa para el factor tiempo y costo al momento de construir edificaciones, en la actualidad existen sistemas mixtos de construcción tales como vigas fabricadas con correas de acero o un novedoso sistema de placa colaborante el cual consiste en una mezcla de cemento con panales metálicos, convirtiendo la construcción en una estructura liviana reduciendo costos, mano de obra y tiempo de ejecución en la obra, estos, han demostrado ser productos sustitutos con muy buenas características de durabilidad y resistencia.

Estos productos sustitutos surgen de nuevas tecnologías que dejan de lado a la mano de obra y al equipo depreciado, las compañías que no los atienden de manera efectiva y en el tiempo correcto pueden quedar fuera del mercado.

Empresas como Talme, Novacero, Conacero, entre otras, disponen de estos productos sustitutos para la construcción a partir de la utilización de materiales de acero que no son precisamente varillas, sin embargo cumplen funciones similares de resistencia.

Los productos sustitutos siempre serán un obstáculo en cualquier mercado, y genera complicaciones a pesar de tener marcas exclusivas. Por lo que se considera una amenaza ya que reducen las ventas.

Amenaza de Nuevos Competidores.

Las empresas siderúrgicas a nivel de Latinoamérica en su mayoría nunca operan solos en un mercado, caso contrario se hablaría de un monopolio.

Mientras más fácil sea encontrar un producto o competidor con similares características, mayor será la amenaza.

En este sentido Andec se encuentra posesionado en la mente de sus clientes contando con una excelente imagen de marca siendo esta una fortaleza, como característica de sus productos las varillas sismoresistentes y soldables para la construcción características que al momento de elegir en el mercado se considera como marca de mayor calidad.

2.4.1.4. Amenaza de Competidores Potenciales

En cualquier mercado hay rivalidad entre competidores, a nivel nacional hay grandes empresas que ofrecen varios de los productos que Andec también ofrece.

Andec tiene muchos puntos a favor en cuanto a las características de sus productos en comparación al resto del mercado.

En nuestro mercado la competencia está marcada en dos segmentos: competencia directa e indirecta.

Competencia Directa

La competencia principal de ANDEC S.A. está marcada principalmente por dos empresas, ADELCA y NOVACERO. Sus plantas de producción se encuentran en Pichincha (Aloag) y Cotopaxi (Lasso) respectivamente.

Adelca: La producción se estima en más de 230.000 toneladas al año por lo que ha ejecutado sus esfuerzos en la Sierra.

Novacero: se acerca a las 80.000 toneladas al año.

Pero esto no quiere decir que las empresas busquen una cuota mayor de mercado en las regiones donde en años anteriores han sido débiles comercialmente.

Competencia Indirecta

Adicional de las empresas antes señaladas, se suman algunos distribuidores de materiales para la construcción, entre las que destacan:

- Grupo Unifer
- Comercial Puruhá

Empresas que han aprovechado las oportunidades en ocasiones y según las condiciones de precio internacional del acero han introducido sus productos en el Ecuador convirtiéndose en competencia pero a la misma vez en clientes ya que adquieren los productos de ANDEC tales como: vigas, estribos, mallas, etc.

Esta es una amenaza, a pesar de la ventaja por la calidad de los productos hacen que Andec tenga alta competitividad.

2.4. Diagnóstico

2.4.1. Matriz FODA – Estrategias del FODA

Como es de conocimiento, el análisis FODA es una herramienta esencial que provee de los criterios necesarios, para un proceso de

planeación estratégica, proporcionado la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora.

Matriz FODA

Para efectos del presente trabajo se realizará el análisis interno de la empresa para identificar las fortalezas y debilidades en común con el estudio de trabajo.

CUADRO N° 3
MATRIZ DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

FACTORES INTERNOS			
Fortaleza		Debilidades	
1.-	Excelente imagen de marca.	1.-	Mal aspecto de presentación en el producto alambrón
2.-	Productos con garantía.	2.-	Carencia de herramientas de control del desempeño de los colaboradores
3.-	Excelente servicio de Post venta.	3.-	Sólo realiza ventas nacionales.
4.-	Importante participación en el mercado.	4.-	Personal con falta de conocimiento que a su vez afecta en la calidad de resultados

Fuente: ANDEC S.A.

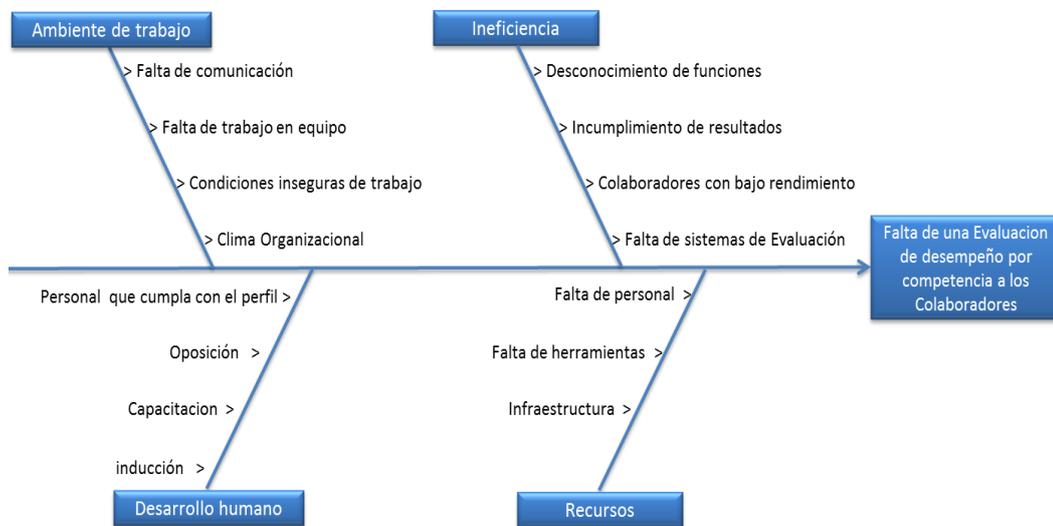
Elaborado por: Bonilla Soliz Christoffer Tobias

Debido a que la propuesta de mejora es interna y va a afectar directamente con la medición del desempeño de los colaboradores, se concentrará en las debilidades, con el fin de mostrar la situación en que se encuentra cada colaborador a través de su trabajo y rendimiento para a su vez convertirlas en una fortaleza.

2.4.2. Representación Gráfica (Ishikawa)

Diagrama Ishikawa también conocido como espina de pescado o causa y efecto, en el que se plasman los problemas y sus efectos, el siguiente diagrama muestra los problemas principales del presente trabajo relacionado con la evaluación de desempeño.

GRÁFICO N° 30
DIAGRAMA DE ISHIKAWA



Fuente: ANDEC S.A.

Elaborado por: Bonilla Soliz Christoffer Tobias

2.4.3. Análisis e Identificación de los Principales Problemas, el Origen, sus Causas, y Efectos

El análisis se concentra en el factor recurso humano el cual es de vital importancia en las organizaciones.

Descripción de Problema: Medición del desempeño por competencia del recurso humano.

Área: administrativas y operativas

Causa: falta de conocimientos, lo cual afecta el desempeño en las actividades que se realizan tanto administrativas como operativas por lo que no existe control en resultados de desempeño

Efecto: recurso humano ineficiente, incumplimiento de objetivos y falta de control de gestión del talento humano

2.4.4. Análisis de la Frecuencia de Presentación de Problemas

Pareto

Para el análisis de la situación actual se realizó una encuesta a los 223 colaboradores administrativos (Ver Anexo N° 5) Encuesta por lo que se reflejo los siguientes resultados:

¿ Esta de acuerdo que se realice una evaluación de desempeño?

Si	No (Oposición)
23	200
10%	90%

Fuente: ANDEC S.A.

Elaborado por: Bonilla Soliz Christoffer Tobias

Marque con una X según su criterio los siguientes factores que considera usted que inciden en el desempeño

Factores	N° "X"	%
Clima organizacional	189	85%
Capacitación	189	85%
Herramientas y equipo	90	40%
Infraestructura	68	30%
Condiciones inseguras de trabajo	33	15%
Inducción	22	10%

Fuente: ANDEC S.A.

Elaborado por: Bonilla Soliz Christoffer Tobias

Se observó la falta de una evaluación de personal, por lo que se elaboró un diagrama de Pareto.

CUADRO N° 4
ENCUESTA DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO

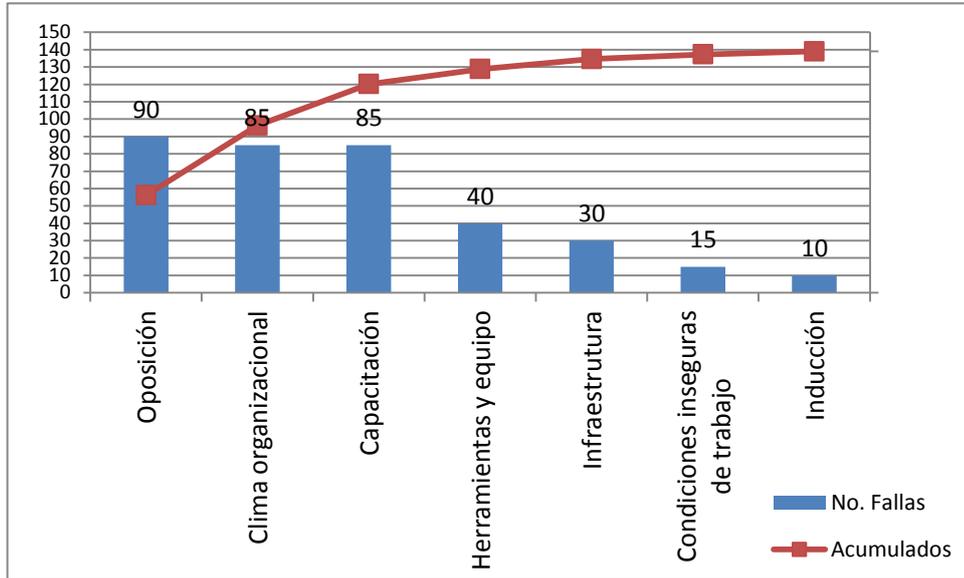
FALTA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL				
Causas	No. Fallas	Acumulados	%	% acumulado
Oposición	90	90	25.35%	0.254
Clima organizacional	85	175	49.30%	0.239
Capacitación	85	260	73.24%	0.239
Herramientas y equipo	40	300	84.51%	0.113
Infraestructura	30	330	92.96%	0.085
Condiciones inseguras de trabajo	15	345	97.18%	0.042
Inducción	10	355	100.00%	0.028
TOTAL	355			1

Fuente: ANDEC S.A.

Elaborado por: Bonilla Soliz Christoffer Tobias

En el cuadro N° 4 se observan las causas principales por las cuales actualmente no existe una evaluación del desempeño para el personal administrativo. Estas son: la oposición de parte de los colaboradores por miedo hacer evaluados, el clima organizacional y capacitación. Se representan en la siguiente figura.

GRÁFICO N° 31
PARETO



Fuente: ANDEC S.A.

Elaborado por: Bonilla Soliz Christoffer Tobias

CAPÍTULO III

SOLUCIÓN A LOS PROBLEMAS

3.1. Propuesta

En el capítulo 2 (diagnóstico del problema) del presente trabajo, se detectaron los principales problemas que evidencian las debilidades que enfrenta actualmente la empresa en función con la evaluación de desempeño por competencia para el cumplimiento de los objetivos de cada área y de la empresa

Problema que surge desde el año 2012 con el cambio de entidad y el crecimiento y modernización de la empresa no se ha propuesto una solución o mejora para el tema evaluación de desempeño por competencia

Ahora, en el presente capítulo se procederá con la presentación de una propuesta de solución viable a las necesidades existentes, lo que ayudara a la implementación de una herramienta técnica que permita medir el desempeño de los colaboradores de Andec

3.1.2. Planteamiento de Alternativas de Solución a Problemas

A continuación se detallan los pasos a seguir para la solución del problema presentado en el tema tratado por falta de herramientas de gestión. Como primera actividad para la solución al problema detectado con la evaluación de desempeño por competencia se basa en los perfiles de los cargos, se debe hacer un levantamiento de perfiles de cargo con información específica que aporte con la evaluación de desempeño por competencia. (Ver AnexoNº6)

Para realizar el levantamiento de descriptivos de cargos se contara con la ayuda de cuatro pasantes Universitarios de la carrera de Ingeniería Industrial durante un tiempo de seis meses con un sueldo de \$363.06 mensualmente, por lo que se genera el siguiente costo.

CUADRO N° 5
DETALLE DE INVERSIÓN DE LEVANTAMIENTO DE DESCRIPTIVOS

ACTIVIDAD	PERSONAS	HORAS	HH	VALOR HH	COSTO TOTAL
LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGO	1	168	168	\$ 12,97	\$ 2.178,96
	1	168	168	\$ 12,97	\$ 2.178,96
	1	168	168	\$ 12,97	\$ 2.178,96
	1	168	168	\$ 12,97	\$ 2.178,96
TOTAL					\$ 8.715,84

Fuente: ANDEC S.A.

Elaborado por: Bonilla Soliz Christoffer Tobias

La evaluación de desempeño por competencia representa un factor importante dentro de la organización, porque a partir de esta evaluación se realizara la planificación de capacitaciones dirigida a los colaboradores de ANDEC, en este caso las competencias de cada puesto de trabajo y sus niveles son de gran ayuda, permitiendo detectar brechas de capacitación ya sean por actualización de nuevas tecnologías para los procesos productivos o el mejoramiento en los métodos de trabajo. En los últimos 4 años Andec invirtió un promedio de \$163.895,61 en capacitar al personal como se observa en el siguiente cuadro

CUADRO N° 6
DETALLE DE INVERSIÓN EN CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL

AÑO	PERSONAL FIJO	INVERSION EN CAPACITACION
2011	598	\$ 128,220.36
2012	667	\$ 172,953.17
2013	717	\$ 130,996.43
2014	763	\$ 223,412.47

Fuente: ANDEC S.A.

Elaborado por: Bonilla Soliz Christoffer Tobias

En los registro de capacitación se puede evidenciar que hay capacitaciones que no ayudan con la productividad por lo que se convertiría en un gasto innecesario

Con la aplicación del presente trabajo, se pretende mejorar el desempeño con capacitaciones técnicas que aporten a mejorar las funciones de cada puesto de trabajo dándoles seguimiento a los indicadores (KPI) que posee cada área para observar el crecimiento del mismo que ayude a la productividad de la empresa

Para ello se necesita el plan de capacitación de competencias técnicas de cada área, el indicador actual y el esperado después de la capacitación con la ayuda de un formato de necesidades de capacitación para levantar esta información (ver Anexo N° 7)

A continuación se detallan los índices de productividad según el número de trabajadores en los 4 últimos años

CUADRO N° 7
PROMEDIO MENSUAL DE TOTAL TRABAJADORES – SALARIOS Y PRODUCTIVIDAD

AÑO	SUELDOS	PERSONAL FIJO	TONELADAS OPTIMAS	TON./H	\$/TON	INVERSION EN CAPACITACION
2011	\$ 910.401,30	598	16.306,61	27,32	\$ 55,83	\$ 128.220,36
2012	\$ 912.253,59	667	16.375,96	24,56	\$ 55,71	\$ 172.953,17
2013	\$ 914.105,88	717	18.919,92	26,38	\$ 48,31	\$ 130.996,43
2014	\$ 926.145,78	763	19.053,30	24,96	\$ 48,61	\$ 223.412,47

Fuente: ANDEC S.A.

Elaborado por: Bonilla Soliz Christoffer Tobias

Como se observa en cuadro N° 7 reflejan los años del 2011 al 2014 total de inversión en sueldos en dicho año, el promedio del personal fijo,

promedio de toneladas óptimas, promedio de toneladas hombre, el promedio del costo \$ por toneladas óptimas y la inversión en capacitación.

3.2. Evaluación Económica

3.2.1. Costos de Inversión

A continuación se obtendrá el costo de inversión del proyecto, especificando los valores de mano de Obra (HH horas hombre) y materiales que se necesitaran para la implementación del trabajo Evaluación de desempeño por competencia.

CUADRO N° 8
COSTOS DE INVERSIÓN DEL PROYECTO

MATERIAL	HH	SUBTOTAL
\$ 2.924,60	\$ 19.227,84	\$ 22.152,44
TOTAL		\$ 22.152,44

Fuente: ANDEC S.A.

Elaborado por: Bonilla Soliz Christoffer Tobias

Finalmente el costo del proyecto es de \$ 22.152,44 en un tiempo de 6 meses, este valor es menor a la del valor presupuestado para la ejecución del proyecto que es de \$ 40.000,00

CUADRO N° 9
MATERIALES

ITEM	DESCRIPCION	CANT.	UNIDAD	UNIT	TOTAL
1	Requerimiento de laptop para trabajo	2	und	\$ 1.300,00	\$ 2.600,00
2	servicio a internet	1	und	\$ 25,00	\$ 25,00
3	Salón para actividad (aula de capacitación)	45	horas		\$ -
4	Resmas de hojas	4	und	\$ 4,00	\$ 16,00
5	Encuadernación de documentos	38	und	\$ 2,00	\$ 76,00
6	Fotocopias 4 hojas x juego	152	und	\$ 0,05	\$ 7,60
7	requerimiento para escritorio personal	1	und	\$ 200,00	\$ 200,00
TOTAL					\$ 2.924,60

Fuente: ANDEC S.A.

Elaborado por: Bonilla Soliz Christoffer Tobias

En el cuadro N° 2 se refleja los materiales e insumos que serán necesarios para la ejecución del presente trabajo, dando como total de costos un valor de \$ 2.924,60

A continuación en el cuadro N° 10 se reflejas las actividades a realizar y sus costos por el tiempo asignado para el presente trabajo

CUADRO N° 10
HORAS HOMBRES (HH)

RUBROS	PERSONAS	HORAS	HH	VALOR HH	COSTO TOTAL
Levantamiento de información y actualización a perfiles de cargos	4	168	672	\$ 12,97	\$ 8.715,84
revisión y análisis de los levantamientos (jefe de Desarrollo del talento Humano)	1	156	156	\$ 5,77	\$ 900,00
Establecimiento de objetivos, revisión de antecedentes referente al proyecto	1	624	624	\$ 1,75	\$ 1.089,00
Revisión, análisis y preselección de instrumentos de Evaluación de Desempeño.	1	624	624	\$ 1,75	\$ 1.089,00
Análisis y establecimiento de método de calificación.	1	624	624	\$ 1,75	\$ 1.089,00
Elaboración del instrumento aterrizado a la empresa.	1	624	624	\$ 1,75	\$ 1.089,00
Elaboración de política y procedimiento.	1	624	624	\$ 1,75	\$ 1.089,00
Diseño y Elaboración de Guía de Aplicación	1	624	624	\$ 1,75	\$ 1.089,00
Elaboración del Programa de Inducción a los evaluadores.	1	624	624	\$ 1,75	\$ 1.089,00
Revisión de competencias definidas en los Descriptivos de cargos	1	624	624	\$ 1,75	\$ 1.089,00
revisión y análisis (jefe de Desarrollo del talento Humano)	1	156	156	\$ 5,77	\$ 900,00
TOTAL					\$ 19.227,84

Fuente: ANDEC S.A.

Elaborado por: Bonilla Soliz Christoffer Tobias

Se puede observar las actividades que se realizaron, el recurso humano utilizado para dichas actividades y el costo que genera cada actividad dando un total de \$ 19.227,84

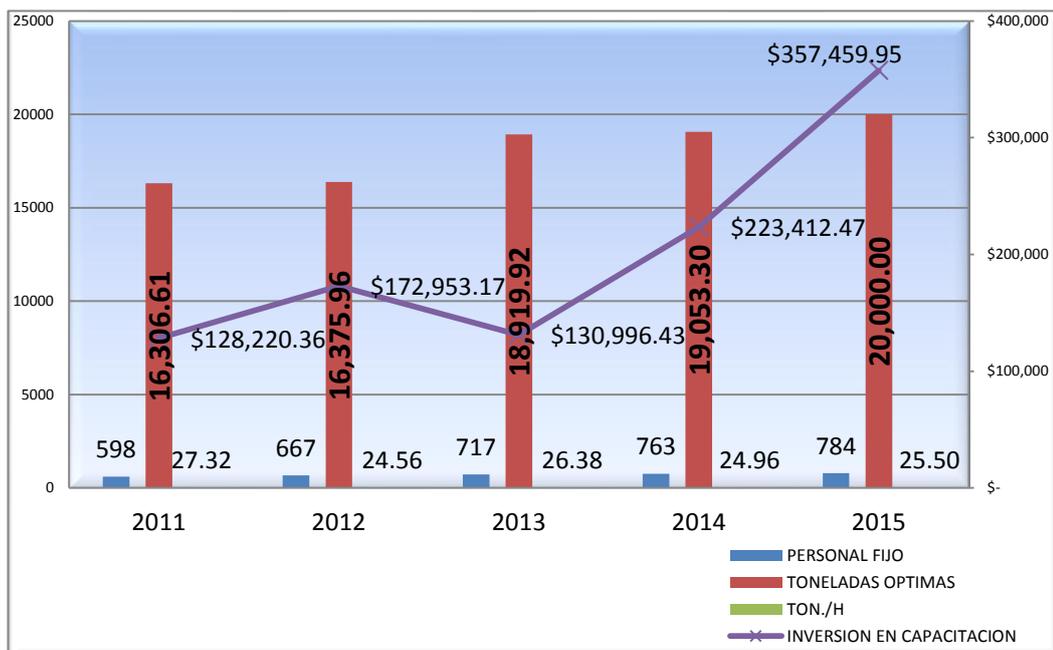
Con el tema propuesto se pretende aumentar a 20.000,00 toneladas óptimas, esto equivale el 4.73% más del año anterior que representa un promedio de toneladas hombre de 25,50 con un presupuesto de \$357.459,95 en capacitaciones por competencias técnicas como se observa

CUADRO N° 11
VALORES Y PRODUCTIVIDAD CON LA PROPUESTA

AÑO	SUELDOS	PERSONAL FIJO	TONELADAS OPTIMAS	TON./H	\$/TON	PRESUPUESTO CAPACITACION
2015	\$ 935.668,69	784	20.000,00	25,50	\$ 46,78	\$ 357.459,95

Fuente: ANDEC S.A.
Elaborado por: Bonilla Soliz Christoffer Tobias

GRÁFICO N° 32
COMPARATIVO VS PROPUESTA



Fuente: ANDEC S.A.
Elaborado por: Bonilla Soliz Christoffer Tobias

En el grafico se observa un incremento en la inversión de capacitación por competencia técnica para un mejor rendimiento de los colaboradores en el año 2015, a su vez se espera un aumento de 20.000,00 en toneladas óptimas dando un promedio de costo \$ 46,78/ton. lo cual sacando la diferencia con el año 2014 daría

	AÑO		AÑO	
	2014		2015	
SUELDO/TON	\$ 48,61	-	\$ 46,78	= \$ 1,82

Fuente: ANDEC S.A.
Elaborado por: Bonilla Soliz Christoffer Tobias

Lo que generaría si ese valor se lo multiplica por las Toneladas óptimas.

TONELADAS OPTIMAS		x \$ 1,82	=	\$ 36.494,88
20.000,00				

Fuente: ANDEC S.A.
Elaborado por: Bonilla Soliz Christoffer Tobias

Un beneficio para la empresa de \$36.494,88, este valor a su vez se lo multiplica por los 12 meses se obtendría un valor de \$437.938,60; si a este valor se le resta el total de la inversión del proyecto.

\$ 22.152,44	➔	Costo de proyecto
+	➔	Incremento en gasto de Capacitación
\$ 134.047,48		
\$ 437.938,60	←	Total
\$ 437.938,60	-	\$ 156.199,92
=		\$ 281.738,68
		Beneficio

Se obtendría un beneficio aun de \$281.738,68

3.3. Programación para Puesta en Marcha

3.3.1. Planificación y Cronograma de Implementación

Consiste en la programación y ejecución de un plan de acción que permita transformar el problema preexistente.

Se trata de una Programación que desarrolla una serie de tareas concretas a realizar, partiendo del cronograma, los recursos disponibles y los grupos de acción (cristalizados a lo largo de la investigación) que han de actuar como dinamizadores de las actividades a ejecutar.

Supone la evaluación de las acciones transformadoras, es posible alcanzar un replanteamiento del problema y la situación de partida, permitiendo iniciar una nueva espiral donde el tema tratado u otros temas que se hayan identificado como importantes a lo largo del proceso abran un nuevo ciclo de reflexión - acción - reflexión. (Anexo D)

3.4. Conclusiones y Recomendaciones

3.4.1. Conclusiones

Lograr el progreso siempre será una meta que las organizaciones tiene como objetivo principal y que jamás será evadida, si bien para llegar al desarrollo se debe invertir para muchos es un proceso que ofrece muchos cambios y por consiguiente el sacrificio que este conlleva pero que a la larga resulta en el beneficio de la productividad, un mayor grado de eficiencia y eficacia, en el presente trabajo de tesis "Evaluación del desempeño por competencia" se puede enunciar las siguientes conclusiones:

- 1.- La recopilación de información como prioridad para el levantamiento de perfiles y funciones de los cargos aportan a la

evidencia real de la gestión de la organización con la cual se basara el presente trabajo.

- 2.- Debe existir el involucramiento y responsabilidad de todos los niveles de la organización para el procesamiento de la información, desarrollo y aplicación que exige la herramienta así como la medición y seguimiento del desempeño del departamento Talento Humano.
- 3.- La herramienta se ejecutará de acuerdo a las necesidades de la empresa permitiendo obtener resultados y objetivos particulares y específicos.
- 4.- Si la herramienta de Evaluación de Desempeño por Competencia es bien planificada, coordinada y desarrollada a mediano y largo plazo los principales beneficiarios serán los Jefes y los mismos colaboradores
- 5.- Se debe Informar el resultado de la Evaluación de Desempeño por Competencia al empleado ya que un punto fundamental y vital dentro del proceso, no se logra ningún impacto si se los evalúa y que el colaborador no conoce el resultado final.
- 6.- Implementado el sistema de evaluación de desempeño se puede detectar brechas (nivel de competencia del colaborador vs. Nivel de competencia que exige el puesto de trabajo).
- 7.- El levantamiento de información y la implementación de la herramienta se basa en la planificación estratégica de la organización lo que garantiza un aporte significativo al desarrollo de la empresa.

3.4.2. Recomendaciones

- 1.- Planear y mantener acciones predestinadas al desarrollo y fortalecimiento del conocimiento, habilidades y destrezas de los colaboradores con la intención de incrementar la eficiencia en el desempeño de su puesto de trabajo y el cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa.
- 2.- Se presenta la necesidad de una actualización continua del levantamiento de información ya que como es el principal apoyo de esta herramienta, así mismo los niveles de competencia de los cargos con los que cuenta la empresa.
- 3.- Se recomienda evaluar el desempeño de los trabajadores por lo menos una vez al año encaminado hacia el cumplimiento de planes, programas o proyectos en cada departamento o proceso.
- 4.- Es necesario y de vital importancia que toda organización tenga y mantenga actualizado una descripción de los puestos ya que de esta manera cada persona sabrá que tareas debe realizar y cuáles son los objetivos que debe alcanzar.
- 5.- Establecer planes de acciones y medidas a tomar con el fin de corregir aquellos factores que no alcanzaron un desempeño satisfactorio.
- 6.- Esta herramienta debe ser sujeto de constantes revisiones para el mejoramiento continuo y ajuste según la necesidad y crecimiento de la empresa y del personal.
- 7.- Es necesario que todos los instrumentos del departamento/área de talento humano estén orientados en base a la herramienta

específicamente de las competencias, esto incluye capacitación, inducción al puesto de trabajo y sus relaciones.

- 8.- La herramienta puede resultar útil con el fin de obtener resultados cuantitativos para medir la eficiencia y eficacia en la realización de las funciones del puesto convertido esto en indicadores de gestión que puede resultar favorable para la empresa.
- 9.- La propuesta, después de haber realizado el respectivo diagnóstico y estudio de los aspectos generales y particulares de la Empresa, así mismo como conocer de la información disponible y la requerida para el diseño, desarrollo e implementación de la herramienta para usos encaminados a mejorar el ajuste persona-puesto.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Capacitación: Procesos mediante los cuales se logra la adquisición o desarrollo de competencias, habilidades, destrezas y valores para el desempeño de una ocupación o profesión determinada.

Competencia Laboral: La capacidad integral de llevar a cabo eficazmente una actividad laboral, desempeñar las tareas o funciones inherentes a un empleo u ocupación determinada.

Competencias Técnicas: Hablamos de competencias técnicas, cuando nos referimos al conjunto de conocimientos, procedimientos, actitudes y capacidades que una persona posee y que son necesarias para desarrollar su puesto de trabajo.

Competencias: Incluyen una amplia gama de conocimientos, habilidades, rasgos y comportamientos que pueden ser de naturaleza técnica, se relacionan con habilidades interpersonales.

Competitividad: Se define como la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores fijado un precio o la capacidad de poder ofrecer un menor precio fijada una cierta calidad.

Cualitativo: Es un adjetivo que se emplea para nombrar a aquello vinculado a la cualidad (el modo de ser o las propiedades de algo).

Cuantitativa: Es un adjetivo que está vinculado a la cantidad. Este concepto, por su parte, hace referencia a una cuantía, una magnitud, una porción o un número de cosas.

Descripción del puesto: Un documento que proporciona información con respecto a las tareas, obligaciones y responsabilidades de un puesto.

Desempeño: Realización, por parte de una persona, un grupo o una cosa, de las labores que le corresponden.

Eficacia: La eficacia es la capacidad de alcanzar el efecto que espera o se desea tras la realización de una acción.

Eficiencia: La capacidad de describir a una persona eficaz de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado’.

Evaluación del desempeño: Un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o en equipo.

Evaluación: Proceso de verificación de la capacidad de una persona, en relación a los requisitos establecidos en una norma, mediante pruebas, test prácticos, observación, o el examen de evidencias.

Gestión del Talento Humano: Se refiere al proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desarrolla y retiene a un recurso humano existente.

Inducción: Influencia que se ejerce sobre una persona para que realice una acción o piense del modo que se desea.

KPI: También conocido como indicador clave de desempeño o indicador clave de rendimiento, es una medida del nivel del desempeño de un proceso; el valor del indicador está directamente

relacionado con un objetivo fijado de antemano. Normalmente se expresa en porcentaje.

Objetivo: Un objetivo es el planteo de una meta o un propósito a alcanzar, y que, de acuerdo al ámbito donde sea utilizado, o más bien formulado, tiene cierto nivel de complejidad.

Productividad: Es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción.

Recurso Humano: Conjunto de trabajadores o empleados que forman parte de una empresa o institución y que se caracterizan por desempeñar una variada lista de tareas específicas a cada sector.

Retroalimentar: Se designa el método de control de sistemas en el cual los resultados obtenidos de una tarea o actividad son reintroducidos nuevamente en el sistema con el fin de controlar y optimizar su comportamiento.

ANEXOS

ANEXO N° 1

LEVANTAMIENTO DE DESCRIPTIVO DE CARGO PARTE 1



ÁREA DE DESARROLLO DE TALENTO HUMANO

FORMATO DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DE DESCRIPTIVOS DE CARGOS

1. Datos de Identificación:

CARGO: _____

GERENCIA: _____ DPTO./ÁREA: _____

JEFE INMEDIATO: _____ Cargos que supervisa: _____

2. Misión del Puesto:

--

3. Instrucción Formal Requerida:

Nivel de Instrucción Formal	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo: ingeniero comercial, economista, etc.).

4. Capacitación mínima requerida para ocupar el cargo:

No.	Indique las capacitaciones formales que se requiere para ocupar el cargo (ejemplo: Administración de Talento Humano, Conocimiento de , etc.).
1	
2	
3	
4	

5. Experiencia Laboral Requerida:

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia:	

LEVANTAMIENTO DE DESCRIPTIVO DE CARGO PARTE 2

6. Competencias Organizacionales

No.	Competencias Organizacionales	Nivel
1	Orientación al Logro	
2	Identificación con la Empresa	
3	Orientación al Cliente	
4	Trabajo en Equipo	
5	Innovación y Desarrollo	
6	Enfoque a la Calidad y Resultados	
7	Prevención a la Contaminación y al Riesgo Laboral	

7. Competencias de Rol de Dirección

No.	Competencias de Rol de Dirección	Nivel
1	Habilidades de Dirección	
2	Toma de Decisiones	
3	Liderazgo	
4	Adaptación al Cambio	
5	Capacidad de Gestión	

8. Competencias (Destrezas) Requeridas:

Nivel	Concepto	Descripción
Nivel 4	Experto	La persona evaluada es considerada como experto en la aplicación de la competencia técnica en la industria y La organización en el campo de su especialización. Es un líder fuerte en el desarrollo de nuevas técnicas, prácticas y soluciones orientadas al cliente utilizando la misma.
Nivel 3	Avanzado	La persona evaluada posee un conocimiento comprensivo de la competencia técnica, es capaz de desarrollar técnicas, prácticas y soluciones orientadas al cliente utilizando la misma.
Nivel 2	Intermedio	La persona evaluada posee un conocimiento aplicado de técnicas, prácticas y procedimientos de la competencia técnica y es capaz de resolver problemas utilizando la misma.
Nivel 1	Básico	La persona evaluada posee un conocimiento general de los principios básicos de la competencia técnica.

* Criterio de niveles en las competencias que son requeridas para el cargo

No.	Indique las Competencias Técnicas (ejemplo: Conocimiento de Servicios Generales, Manejo de Excel avanzado)	Nivel
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		

LEVANTAMIENTO DE DESCRIPTIVO DE CARGO PARTE 3

9. Actividades del Puesto:

Describir las funciones del cargo en base a los siguientes criterios:

GRADO	FRECUENCIA	IMPORTANCIA	COMPLEJIDAD
5	Todos los días	Máxima	Muy complejo
4	Al menos una vez por semana	Importante	Complejo
3	Al menos una vez cada 15 días	Mediana	Moderada
2	Mensualmente	Poca	Fácil
1	Otro (bimensual)	Menor	Más fácil

* Criterio de evaluación = Importancia x complejidad + frecuencia

No.	ACTIVIDADES	F	I	C	TOTAL
Están dar	<i>Cumplir con el Sistema de Gestión Integrado</i>				
Están dar	<i>Cumplir los controles y las responsabilidades a su cargo conforme las Matrices de Seguridad Industrial y de Gestión Ambiental dentro de la organización</i>				
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					

Revisado por el Jefe
Inmediato

Fecha de
Elaboración

Fecha de
Actualización

Aprobado por la
Gerencia del Área

ANEXO 2

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS TÉCNICAS PARTE 1

Competencias Técnicas: Nos permitirán identificar con claridad los requisitos que requiere una persona para poder realizar exitosamente las actividades encomendadas. “QUE DEBE SABER Y QUE DEBE SABER HACER”

Cada competencia técnica, tiene un nivel que le corresponde. Los niveles por el tipo de competencia, son genéricos; es decir, aplican a cualquier competencia técnica (conocimientos o destrezas)

Nivel	Concepto	Descripción
Nivel 4	Experto	La persona evaluada es considerada como experta en la aplicación de la competencia técnica en la industria y la organización en el campo de su especialización. Es un líder fuerte en el desarrollo de nuevas técnicas, prácticas y soluciones orientadas al cliente utilizando la misma
Nivel 3	Avanzad o	La persona evaluada posee un conocimiento comprensivo de la competencia técnica, es capaz de desarrollar técnicas, prácticas y soluciones orientadas al cliente utilizando la misma
Nivel 2	Intermedi o	La persona evaluada posee un conocimiento aplicado de técnicas, prácticas y procedimientos de la competencia técnica y es capaz de resolver problemas utilizando la misma
Nivel 1	Básico	La persona evaluada posee un conocimiento general de los principios básicos de la competencia técnica

Fuente: ANDEC S.A.

Elaborado por: Christoffer Bonilla Soliz

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS TÉCNICAS PARTE 2

Nº	COD.	COMPETENCIA
1	T866	Administración de Archivos
2	T867	Auditoria de Sistemas
3	T868	Auditoria Operativa Administrativa
4	T869	Conocimiento en Interpretación de Análisis de Laboratorio
5	T870	Conocimiento de Administración de Pólizas de Seguros
6	T871	Conocimiento de Contabilidad e Impuestos
7	T872	Conocimiento de Control de Automatización de Sistemas Industriales
8	T873	Conocimiento de Generación de Vapor
9	T874	Conocimiento de Montaje para Cilindros y Anillos de Laminación
10	T875	Conocimiento de Normas ISO 17025
11	T876	Conocimiento de Normativas Jurídicas
12	T877	Conocimiento de Políticas y Procedimientos Internos
13	T878	Conocimiento de Programación para Talleres
14	T879	Conocimiento de Seguridad Industrial y Medio Ambiente
15	T880	Conocimiento del Manejo de Proceso de Afino en Horno Cuchara
16	T881	Conocimiento del Sistema Integrado de Gestión (ISO 9000,14000,18000)
17	T882	Conocimiento en Soldadura de Arco Manual.
18	T883	Conocimientos de Control Interno
19	T884	Conocimientos de Documentos de Existencia de Stock
20	T885	Conocimientos de Lubricantes
21	T886	Conocimientos de Activos Fijo
22	T887	Conocimientos de Administración de Mantenimiento

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS TÉCNICAS PARTE 3

N°	COD.	COMPETENCIA
23	T888	Conocimientos de Administración de Recursos ERP
24	T889	Conocimientos de Administración de Remuneraciones
25	T890	Conocimientos de Administración de Seguros
26	T891	Conocimientos de Administración de Talleres de Máquinas y Herramientas
27	T892	Conocimientos de Administración Financiera
28	T893	Conocimientos de Administración General
29	T894	Conocimientos de Administración y Control de los Recursos
30	T895	Conocimientos de Adquisiciones Locales
31	T896	Conocimientos de Ajustes y Tolerancia de Rodamientos
32	T897	Conocimientos de Análisis de Cartera
33	T898	Conocimientos de Análisis de Costos
34	T899	Conocimientos de Análisis de Vibración
35	T900	Conocimientos de Análisis Físico, Químico, Cromatografico
36	T901	Conocimientos de Análisis y Descripción de Cargos
37	T902	Conocimientos de Aplicación de Refractarios
38	T903	Conocimientos de Aplicación de Refractarios en Horno
39	T904	Conocimientos de Aplicación e Interpretación de Pruebas Psicotécnicas
40	T905	Conocimientos de Auditoria Operativa Administrativa
41	T906	Conocimientos de Autocad
42	T907	Conocimientos de Autocad e Inventor
43	T908	Conocimientos de Automatización Industrial
44	T909	Conocimientos de Buenas Prácticas de Manufactura de

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS TÉCNICAS PARTE 4

N°	COD.	COMPETENCIA
45	T910	Conocimientos de BPM en el Proceso de Electrosoldado y Conformado.
46	T911	Conocimientos de Buenas Practicas de Conducción de Equipos Camineros
47	T912	Conocimientos de Buenas Prácticas de Manufactura
48	T913	Conocimientos de Buenas Prácticas de Manufactura de Evacuación de Producto Terminado
49	T914	Conocimientos de Buenas Prácticas de Manufactura del Software de Automatización y Control del Tren Laminador
50	T915	Conocimientos de Buenas Prácticas de Manufactura del Proceso de Evacuación de Producto Terminado
51	T916	Conocimientos de BPM del Proceso de Horno
52	T917	Conocimientos de Buenas Practicas de Manufactura del Proceso de Laminación en Caliente
53	T918	Conocimientos de Buenas Prácticas de Manufactura del Proceso de Laminación en Frío y Enderezado.
54	T919	Conocimientos de Buenas Prácticas de Manufactura para el Proceso de Electrosoldado
55	T920	Conocimientos de Buenas Prácticas para Operabilidad de Puentes Grúa
56	T921	Conocimientos de Cálculo de Mecanizado.
57	T922	Conocimientos de Calibración y Laminación en Caliente de Productos no Planos
58	T923	Conocimientos de Calidad de Palanquillas de Acero
59	T924	Conocimientos de Chatarra
60	T925	Conocimientos de Composición Química en Productos Siderúrgicos
61	T926	Destreza en el Manejo de Técnicas de Comunicación

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS TÉCNICAS PARTE 5

Nº	COD.	COMPETENCIA
62	T927	Conocimientos de Conducción Operativa de la Producción
63	T928	Conocimientos de Contabilidad de Costos
64	T929	Conocimientos de Contabilidad General
65	T930	Conocimientos de Contratación de Personal
66	T931	Conocimientos de Control de Automatización de Sistemas Industriales
67	T932	Conocimientos de Control de Calidad
68	T933	Conocimientos de Control de Calidad y Muestreo
69	T934	Conocimientos de Control de Costos
70	T935	Conocimientos de Control de Procesos
71	T936	Conocimientos de Control de Producción
72	T937	Conocimientos de Control Estadísticos de Procesos
73	T938	Conocimientos de Control Interno
74	T939	Conocimientos de Control y Automatización
75	T940	Conocimientos de Corte por Electroerosion
76	T941	Conocimientos de Defectos en Palanquilla
77	T942	Conocimientos de Defectos en Productos Siderúrgicos
78	T943	Conocimientos de Desarrollo de Programas de Producción
79	T944	Conocimientos de Dibujo Técnico
80	T945	conocimientos de Dirección Operativa de la Producción
81	T946	Conocimientos de Diseño de Estructuras de Hormigón y Metálicas
82	T948	Conocimientos de Electricidad
83	T949	Conocimientos de Electricidad y Mecánica

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS TÉCNICAS PARTE 6

Nº	COD.	COMPETENCIA
84	T950	Conocimientos de Electromecánica
85	T951	Conocimientos de Ergonomía
86	T952	Conocimientos de Ergonomía
87	T953	Conocimientos de Especificaciones Técnicas de Maquinarias y Equipos
88	T954	Conocimientos de Estadísticas
89	T955	Conocimientos de Evaluación de Proyectos
90	T956	Conocimientos de Fabricación de Acero en Colada Continua
91	T957	Conocimientos de Fabricación de Acero en Horno Eléctrico
92	T958	Conocimientos de Flujo de Caja
93	T959	Conocimientos de Generación de Combustión
94	T960	Conocimientos de Gestión de Mantenimiento
95	T961	Conocimientos de Herramientas Estadísticas
96	T962	Conocimientos de Herramientas para Fallas Electromecánicas
97	T963	Conocimientos de Hidráulica
98	T964	Conocimientos de Hidráulica y Neumática
99	T965	Conocimientos de Inglés
100	T966	Conocimientos de Inglés Técnico
101	T967	Conocimientos de Interpretación y Análisis de Estados Financieros
103	T968	Conocimientos de Investigación de Mercado
104	T969	Conocimientos de Operación de Máquina Colada Continua
105	T970	Conocimientos de Laminación en Caliente
106	T971	Conocimientos de Laminación en Caliente de Productos no Planos y Perfiles

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS TÉCNICAS PARTE 7

N°	COD.	COMPETENCIA
107	T972	Conocimientos de Laminación en Caliente de Productos no Redondos y Perfiles
108	T973	Conocimientos de Laminación en Frío y Electrosoldados
109	T974	Conocimientos de las Normas INEN
110	T975	Conocimientos de Legislación Laboral
111	T976	Conocimientos de Legislación Municipal Ambiental.
112	T977	Conocimientos de Legislación Societaria
113	T978	Conocimientos de Legislación Societaria y Civil
114	T979	Conocimientos de Legislación Tributaria
115	T980	Conocimientos de Leyes de Gestión Ambiental
116	T981	Conocimientos de Leyes de Seguridad Social
117	T982	Conocimientos de Leyes Laborales
118	T983	Conocimientos de Leyes, Normas y Regulaciones
119	T984	Conocimientos de Logística
120	T985	Conocimientos de los Sistemas de Control de Gestión
121	T986	Conocimientos de Manejo de Base de Datos
122	T987	Conocimientos de Manejo de Tableros de Mando
123	T988	Conocimientos de Mantenimiento de Maquinaria Automotriz
124	T989	Conocimientos de Mantenimiento Eléctrico
125	T990	Conocimientos de Mantenimiento Eléctrico y Mecánico
126	T991	Conocimientos de Mantenimiento Mecánico
127	T992	Conocimientos de Mantenimiento Mecánica
128	T993	Conocimientos de Mantenimiento para Sistemas de Enfriamiento Controlado

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS TÉCNICAS PARTE 8

N°	COD.	COMPETENCIA
129	T994	Conocimientos de Mantenimiento Proactivo
130	T995	Conocimientos de Mantenimiento y Calibración de Cajas de Guiado
131	T996	Conocimientos de Mantenimientos de Bombas
132	T997	Conocimientos de Máquina de Herramientas Convencionales o CNC
133	T998	Conocimientos de Máquinas Herramientas con Sistemas CNC
134	T999	Conocimientos de Marketing
135	T1000	Conocimientos de Marketing y Publicidad
136	T1001	Conocimientos de Materiales del Proceso
137	T1002	Conocimientos de Mecánica, Hidráulica y Neumática
138	T1003	Conocimientos de Merchandising
139	T1004	Conocimientos de Metalurgia y Resistencia de los Materiales
140	T1005	Conocimientos de Metalurgia de Cilindros y Anillos de Laminación.
141	T1006	Conocimientos de Metalúrgica (Soldadura: TIC, MIC y Eléctrica)
142	T1007	Conocimientos de Métodos de Ensayo
143	T1008	Conocimientos de Metrología.
144	T1009	Conocimientos de Montaje Mecánico
145	T1010	Conocimientos de Normas Ambientales
146	T1011	Conocimientos de Normas de Auditorias de Calidad
147	T1012	Conocimientos de Normas de Ensayo
148	T1013	Conocimientos de Normas de Laboratorio 17025
149	T1014	Conocimientos de Normas Ecuatorianas de Auditoria
150	T1015	Conocimientos de Normas OSHA 18000

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS TÉCNICAS PARTE 9

N°	COD.	COMPETENCIA
151	T1016	Conocimientos de Normativas Jurídicas
152	T1017	Conocimientos de Normativas Urbanas Y Prediales
153	T1018	Conocimientos de Nutrición
154	T1019	Conocimientos de Operaciones Unitarias
155	T1020	Conocimientos de Planeación Estratégica
156	T1021	Conocimientos de Planeación Estratégica - Prospectiva
157	T1022	Conocimientos de Planificación y Administración de Talleres.
158	T1023	Conocimientos de Políticas y Procedimientos Internos
159	T1024	Conocimientos de Presupuestación
160	T1025	Conocimientos de Proceso de Corte de Documentos
161	T1026	Conocimientos de Procesos de Soldadura TIG y MIG-MAG.
162	T1027	Conocimientos de Procesos Industriales.
163	T1028	Conocimientos de Procesos Productivos de Laminación
164	T1029	Conocimientos de Programación y Calculo en Máquinas de Control Numérico CNC
165	T1030	Conocimientos de Protección de Sistemas Eléctricos
166	T1031	Conocimientos de Protecciones Eléctricas
167	T1032	Conocimientos de Pruebas Eléctricas a Transformadores de Potencia
168	T1033	Conocimientos de Pruebas Físico-Químicas
169	T1034	Conocimientos de Publicidad
170	T1035	Conocimientos de Química General
171	T1036	Conocimientos de Redacción Comercial

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS TÉCNICAS PARTE 10

Nº	COD.	COMPETENCIA
172	T1037	Conocimientos de Redes de Comunicación
173	T1038	Conocimientos de Refractarios
174	T1039	Conocimientos de Refractarios en Siderurgia
175	T1040	Conocimientos de Resistencia de Materiales
176	T1041	Conocimientos de Salud Ocupacional
177	T1042	Conocimientos de Seguridad Industrial
178	T1043	Conocimientos de Seguridad Industrial y Medio Ambiente
179	T1044	Conocimientos de Seguridad Informática
180	T1045	Conocimientos de Servicios Generales
181	T1046	Conocimientos de Siderurgia
182	T1047	Conocimientos de Siderurgia - Laminación
183	T1048	Conocimientos de Siderurgia y Refractarios
184	T1049	Conocimientos de Sistemas de Automatización Industrial
185	T1050	Conocimientos de Sistemas de Enfriamiento
186	T1051	Conocimientos de Sistemas de Gestión de Calidad
187	T1052	Conocimientos de Sistemas de Inyección
188	T1053	Conocimientos de Sistemas de Refrigeración para Cilindros, Anillos y Guiado de Laminación.
189	T1054	Conocimientos de Sistemas de Transmisión de Potencias
190	T1055	Conocimientos de Sistemas Eléctricos de Potencia Alta y Media Tensión
191	T1056	Conocimientos de Sistemas Eléctricos de Potencia Alta y Media Tensión
192	T1057	Conocimientos de Sistemas Operativos

DICcionario DE COMPETENCIAS TÉCNICAS PARTE 11

N°	COD.	COMPETENCIA
193	T1058	Conocimientos de Soldadura
194	T1059	Conocimientos de Soldaduras Especiales.
195	T1060	Conocimientos de Soldaduras y Procesos Especiales
196	T1061	Conocimientos de Técnicas de Materiales Refractarios
197	T1062	Conocimientos de Técnicas de Muestreo
198	T1063	Conocimientos de Técnicas Estadísticas
199	T1064	Conocimientos de Termografía
200	T1065	Conocimientos de Tesorería
201	T1066	Conocimientos de Tratamientos Térmicos
202	T1067	Conocimientos de Tributación
203	T1068	Conocimientos de Uso de Refractarios en Homo Cuchara
204	T1069	Conocimientos del de Planes de Desarrollo de Carrera y Sucesión
205	T1070	Conocimientos del Diseño y Calibración de Pases en Cilindros de Laminación
206	T1071	Conocimientos del Manejo de Protecciones Eléctricas
207	T1072	Conocimientos del Manejo de Tableros de Mando
208	T1073	Conocimientos del Manejo Sistemas Eléctricos de Potencia (Media y Alta Tensión)
209	T1074	Conocimientos del Proceso de Afino en Homo Cuchara
210	T1075	Conocimientos del Sistema de Control de Procesos
211	T1076	Conocimientos del Sistema de Muestreo
212	T1077	Conocimientos del Sistema Integrado de Gestión (Iso 9000,14000,18000)
213	T1078	Conocimientos del Sistemas de Automatización Industrial

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS TÉCNICAS PARTE 12

N°	COD.	COMPETENCIA
214	T1079	Conocimientos en Cilindros, Anillos y Pases de Laminación
215	T1080	Conocimientos en Comercio exterior
216	T1081	Conocimientos en el Diseño de Estructura de Hormigón y Metálicas
217	T1082	Conocimientos en Procesos Productivos en Acerías
218	T1083	Conocimientos Ingles Técnico
219	T1084	Conocimientos de Motores, Transformadores y Drives
220	T1085	Conocimientos Políticas y Procedimientos Internos
221	T1086	Conocimientos Técnicas de Muestreo
222	T1087	Control de Procesos
223	T1088	Control estadístico de Procesos
224	T1089	Desarrollo e Implementación de Sistemas
225	T1090	Destreza en Conducción de Vehículos
226	T1091	Destreza en Conducción de Vehículos Pesados
227	T1092	Destreza en el Análisis de Insumos Siderúrgicos
228	T1093	Destreza en el Diseño y Presentación de Informes Técnicos
229	T1094	Destreza en el Manejo de Activos Fijos
230	T1095	Destreza en el Manejo de Grúa Aérea de dos Ganchos
231	T1096	Destreza en el Manejo de Grúa Portal
232	T1097	Destreza en el Manejo de Hardware en Arquitectura de Sistemas Abiertos
233	T1098	Destreza en el Manejo de Instrumentos de Medición.
234	T1099	Destreza en el Manejo de Plataformas Tecnológicas
235	T1100	Destreza en el Manejo de Técnicas de Negociación

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS TÉCNICAS PARTE 13

N°	COD.	COMPETENCIA
236	T1101	Destreza en el Manejo de Técnicas de Resolución de Problemas
237	T1102	Destreza en el Manejo del Software de Diseño Mecánico
238	T1103	Destreza en Elaboración de Informes
239	T1104	Destreza en Interpretación y Análisis de Resultados Químicos
240	T1105	Destreza en la Dirección Operativa de la Producción
241	T1106	Destreza en la Operación de Máquinas Herramientas Convencional o CNC
242	T1107	Destreza en Manejo de equipos Industriales
243	T1108	Manejo de Hardware en Arquitectura de Sistemas Abiertos
244	T1109	Destreza en Montaje y Desmontaje
245	T1110	Destreza en Operación de Equipos de Oxicorte Manual y Automáticos.
246	T1111	Destreza en Operación de Máquina de corte por Electroerosion
247	T1112	Destreza en Operación de Máquinas y Herramientas Convencionales o CNC.
248	T1113	Destreza en Operación de Sistemas Hidráulicos.
249	T1114	Destreza en Orientación Familiar
250	T1115	Destreza en Planificación
251	T1116	Destreza en Técnicas de Negociación
252	T1117	Destrezas en Habilidades de Negociación
253	T1118	Destreza en la Elaboración de Planes de Comunicación
254	T1119	Habilidad en Administración de Flota Vehicular
255	T1120	Habilidad en Control de Calidad
256	T1121	Habilidad en Control de Procesos.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS TÉCNICAS PARTE 14

N°	COD.	COMPETENCIA
257	T1122	Habilidad en el Análisis e Interpretación de Resultados de Inspección
258	T1123	Habilidad en el Diseño y Presentación de Informes Técnicos y Estadísticos.
259	T1124	Habilidad en el Manejo de control interno y de Entidades de Control
260	T1125	Habilidad en el Manejo de Personal
261	T1126	Destreza en la Elaboración de Planes de Comunicación
262	T1127	Habilidad en el Manejo del Módulo Mantenimiento ERP
263	T1128	Habilidad en Gestión de Recuperación
264	T1129	Habilidad en la Interpretación de Circuitos Eléctricos
265	T1130	Habilidad en Técnicas de Documentación
266	T1131	Habilidades en Técnicas de Proyección
267	T1132	Manejo de Correspondencia
268	T1133	Manejo de Instrumentos de Medición
269	T1134	Conocimientos de Manejo de Inventarios
270	T1135	Manejo de Técnicas en Termografía
271	T1136	Manejo de Utensilios de Aseo
272	T1137	Manejo de Utilitarios
273	T1138	Conocimiento de Leyes de Tránsito
274	T1139	Conocimientos de Fundamentos de Programación
275	T1140	Conocimientos de Herramientas Tecnológicas
276	T1141	Conocimientos de Técnicas de Computación
277	T1142	Conocimientos de Sistema de Administración y Control de Hardware y Software

Fuente: ANDEC S.A.

Elaborado por: Bonilla Soliz Christoffer Tobias

ANEXO 3

FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARTE 1

DATOS PERSONALES:													
NOMBRE DEL EVALUADO:		FECHA DE INGRESO:											
CARGO/PUESTO:													
NOMBRE DEL EVALUADOR:		FECHA DE EVALUACIÓN:											
CARGO/PUESTO:													
GERENCIA/JEFATURA:		PERIODO EVALUADO:	DESDE:										
ÁREA:			HASTA:										
1.- OBJETIVO :													
<p>Esta herramienta de análisis sirve para identificar aportes de los colaboradores y áreas de desempeño que requieran ser fortalecidas; así mismo, contribuye con el proceso de análisis de potencial individual y de desarrollo del Talento Humano.</p> <p>La información obtenida permitirá definir estrategias eficaces que faciliten la consecución de los objetivos del área y de la empresa.</p>													
2.- INSTRUCCIONES :													
<p>- Califique cada uno de los factores que constan en el formulario:</p> <table border="1"> <tr> <td>3.1.- Competencias Organizacionales</td> <td>3.2.- Competencias Técnicas</td> </tr> <tr> <td>3.3.- Competencias Básicas de Gestión y Comportamiento</td> <td>3.4.- Competencias en Políticas del Sistema del SGI y SGP.</td> </tr> <tr> <td>3.5.- Competencias de Dirección (en el caso que aplique)</td> <td></td> </tr> </table>				3.1.- Competencias Organizacionales	3.2.- Competencias Técnicas	3.3.- Competencias Básicas de Gestión y Comportamiento	3.4.- Competencias en Políticas del Sistema del SGI y SGP.	3.5.- Competencias de Dirección (en el caso que aplique)					
3.1.- Competencias Organizacionales	3.2.- Competencias Técnicas												
3.3.- Competencias Básicas de Gestión y Comportamiento	3.4.- Competencias en Políticas del Sistema del SGI y SGP.												
3.5.- Competencias de Dirección (en el caso que aplique)													
<p>- Lea cada uno de los enunciados y proceda a evaluar con objetividad (ver Guía de Aplicación de Análisis de Desempeño ANDEC).</p> <p>Cada aspecto será evaluado del 1 al 5, de acuerdo a la siguiente</p> <p style="text-align: center;">Escala de Calificación:</p> <table border="1"> <tr> <td>No cumple. En pocas ocasiones cumple.</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Cumple pero requiere seguimiento permanente. Tiene un cumplimiento parcial.</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Cumple. Sin aportes (iniciativas / soluciones) adicionales.</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Cumple y en ocasiones aporta más de lo esperado.</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Su desempeño es destacado y frecuentemente contribuye con iniciativas y soluciones. Muestra predisposición y proactividad.</td> <td>5</td> </tr> </table>				No cumple. En pocas ocasiones cumple.	1	Cumple pero requiere seguimiento permanente. Tiene un cumplimiento parcial.	2	Cumple. Sin aportes (iniciativas / soluciones) adicionales.	3	Cumple y en ocasiones aporta más de lo esperado.	4	Su desempeño es destacado y frecuentemente contribuye con iniciativas y soluciones. Muestra predisposición y proactividad.	5
No cumple. En pocas ocasiones cumple.	1												
Cumple pero requiere seguimiento permanente. Tiene un cumplimiento parcial.	2												
Cumple. Sin aportes (iniciativas / soluciones) adicionales.	3												
Cumple y en ocasiones aporta más de lo esperado.	4												
Su desempeño es destacado y frecuentemente contribuye con iniciativas y soluciones. Muestra predisposición y proactividad.	5												
3.- ANÁLISIS DE DESEMPEÑO EN BASE A:													
3.1.- COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES													
<p>Definición: son las competencias que la empresa ha definido y que requiere en cada uno de sus colaboradores.</p>													
N°	DESEMPEÑO LABORAL	CALIFICACIÓN											
3.1.1	Orientación al Cliente												
3.1.2	Trabajo en Equipo												
3.1.3	Innovación y Desarrollo												
3.1.4	Enfoque a la Calidad y Resultados												
3.1.5	Prevención a la Contaminación y al Riesgo Laboral												
	PUNTUACIÓN DIRECTA		0										
	PROMEDIO COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES		0										

FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARTE 2

3.2.- COMPETENCIAS TÉCNICAS		
Definición: son las competencias específicas establecidas en perfil del cargo.		
Nº	DESEMPEÑO LABORAL	CALIFICACIÓN
3.2.1		
3.2.2		
3.2.3		
3.2.4		
3.2.5		
3.2.6		
3.2.7		
3.2.8		
3.2.9		
3.2.10		
	PUNTUACIÓN DIRECTA	0
	PROMEDIO COMPETENCIAS TÉCNICAS	0
3.3.- COMPETENCIAS BÁSICAS DE GESTIÓN Y COMPORTAMIENTO		
Definición: son las competencias básicas requeridas en el desempeño de las tareas.		
Nº	DESEMPEÑO LABORAL	CALIFICACIÓN
3.3.1	Domina las herramientas técnicas y métodos necesarios para la ejecución de su trabajo.	
3.3.2	Cumple con los plazos establecidos para realizar las tareas encomendadas.	
3.3.3	Utiliza adecuadamente las herramientas tecnológicas disponibles en su puesto de trabajo.	
3.3.4	Busca soluciones a las dificultades que surgen en su puesto de trabajo.	
3.3.5	Posee la habilidad para exponer y receptar ideas en forma clara y objetiva.	
3.3.6	Es capaz de realizar su trabajo bajo presión sin desestabilizarse.	
3.3.7	Aplica nuevos métodos de trabajo, genera ideas aplicables para mejorar e innovar procesos.	
3.3.8	Se preocupa por la calidad, se refleja en su trabajo.	
3.3.9	Se identifica y muestra compromiso con la organización.	
3.3.10	Se adapta y adecua su conducta según la situación que se presente.	
3.3.11	Se comporta de forma íntegra y cuida los intereses de la empresa.	
3.3.12	Frente a situaciones complicadas actúa con asertividad y evita manifestaciones fuertes (enfado, frustración) y continúa actuando con calma.	
3.3.13	Cumple con los reglamentos y normas definidas en la empresa, para realizar su trabajo.	
	PUNTUACIÓN DIRECTA	0
	PROMEDIO COMPETENCIAS BÁSICAS DE GESTIÓN Y COMPORTAMIENTO	0

FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARTE 3

3.4. COMPETENCIAS EN EL DESEMPEÑO DEL SGI-SGP			
<p>Definición: son las competencias requeridas en el desempeño de las tareas realizadas bajo el marco de las Políticas establecidas del Sistema de Gestión Integrado y Sistema de Gestión de Prevención.</p>			
Nº	DESEMPEÑO LABORAL	CALIFICACIÓN	
3.4.1	Cumple con las políticas y procedimientos establecidos en el Sistema de Gestión Integrado.		
3.4.2	Cumple con las responsabilidades de su cargo de acuerdo a lo establecido en el Sistema de Gestión de Prevención de Riesgos Laborales (SGP).		
	PUNTUACIÓN DIRECTA	0	
	PROMEDIO EN EL DESEMPEÑO DEL SGI-SGP	0	
3.5. COMPETENCIAS DE DIRECCIÓN (APLICA SÓLO PARA LOS CARGOS DE GERENTES, ESPECIALISTAS, JEFES, TÉCNICOS)			
<p>Definición: son las competencias adicionales que se requiere para líderes de equipos de trabajo.</p>			
Nº	DESEMPEÑO LABORAL	CALIFICACIÓN	
3.5.1	Posee capacidad para planear de forma estratégica, organizar, fijar metas y evaluar resultados obtenidos.		
3.5.2	Posee habilidades para interactuar con las personas de su equipo influyendo sobre ellos positivamente hacia la búsqueda de cambios constructivos y el logro de objetivos comunes. Estimula el trabajo de equipo.		
3.5.3	Posee capacidad para prever, identificar y analizar problemas a partir de hechos, desarrollando alternativas y estableciendo prioridades.		
3.5.4	Conoce las fortalezas y necesidades de formación de su equipo de trabajo y se interesa porque tengan acceso a capacitación y desarrollo.		
3.5.5	Posee flexibilidad, acepta, genera y además promueve cambios en su equipo de trabajo.		
	PUNTUACIÓN DIRECTA	0	
	PROMEDIO COMPETENCIAS DE DIRECCIÓN	0	
RESULTADO GENERAL:			
MISIÓN DEL CARGO	PD	PROMEDIO GENERAL	UBICACIÓN EN LA ESCALA

FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARTE 4

4.- POTENCIAL DEL EVALUADO (UBICACIÓN):			
Definición: competencias del colaborador que le permiten desarrollarse en la organización: capacidad de aprendizaje y aplicación de conocimientos, experiencia y/o conocimiento en más de un área específica, capacidad de influir en otros.			
En base a lo calificado, marque con una (x) según considere que el evaluado se encuentra:			
a)	Supera las expectativas del cargo, apto para asumir nuevas responsabilidades.	()	
b)	Cumple con más de lo requerido por el cargo, tiene potencial de crecimiento. (Incluir en Proyecto de Plan de Formación - Nivel 2)	()	
c)	Muy buen desempeño. (Incluir en Proyecto de Plan de Formación - Nivel 1)	()	
d)	Desempeño adecuado. (Cumplir con Plan de Capacitación Técnica)	()	
e)	Desempeño regular, requiere plan de acción inmediato y seguimiento.	()	
Explique por qué la ubicación seleccionada: _____ _____			
¿Considera usted que el colaborador puede desarrollarse como Capacitador Interno?			SI NO <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Si su respuesta es SI indique por qué: _____ _____			
5.- CONCLUSIONES GENERALES:			
5.1.- Identifique y describa brevemente las fortalezas del colaborador:			
5.2.- Identifique y describa brevemente las oportunidades de mejora del colaborador:			
5.3.- De acuerdo al análisis realizado indique las competencias Técnicas y, en el caso que aplique, competencias de Dirección, que el colaborador debe reforzar a corto (C) y mediano plazo (M):			
COMPETENCIAS TÉCNICAS:		C	M
COMPETENCIAS DE DIRECCIÓN: (EN EL CASO QUE APLIQUE)		C	M
5.4.- Observaciones adicionales del Evaluador:			
6.- RETROALIMENTACIÓN DEL PROCESO:			
6.1.- Para el Colaborador (evaluado):			
¿ESTÁ DE ACUERDO CON LA EVALUACIÓN?	SI		NO
EXPLIQUE POR QUÉ:			
6.2.- Acuerdos y compromisos entre el Evaluador y Colaborador (evaluado):			
Firma del Colaborador	Firma del Jefe Inmediato	Firma del Gerente del Área	

Fuente: ANDEC S.A.

Elaborado por: Bonilla Soliz Christoffer Tobias

ANEXO Nº 4

GUÍA PARA LA APLICACIÓN DEL FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARTE 1



Para una adecuada aplicación del formulario adjunto es importante conocer que esta herramienta de medición sirve para evaluar los aportes de los colaboradores e identificar áreas de desempeño que requieran ser fortalecidas; así mismo, contribuye con la identificación de potencial y de desarrollo del Talento Humano.

La información obtenida permitirá definir estrategias eficaces que faciliten la consecución de los objetivos establecidos en la planificación estratégica de la empresa.

La evaluación de desempeño es responsabilidad directa de las Gerencias y Jefaturas de área, por lo que su efectividad estará dada en función de la objetividad con que se realiza y de la comunicación entre el evaluador y el evaluado.

Cabe destacar que su aplicación posibilita de una manera formal el acuerdo entre evaluadores y evaluados sobre los objetivos / metas importantes a lograr en la tarea, la forma de llevarla a cabo, el concepto que ha merecido el empleado, los planes para su capacitación, las opiniones que el propio empleado tiene sobre su desempeño y sus expectativas y deseos para el futuro. Además de ser una invaluable oportunidad de intercambio personal entre Evaluador y Evaluado.

Pasos a seguir para su correcta aplicación.-

PRIMERO:

DATOS PERSONALES Y ESCALA DE CALIFICACIÓN.-

GUÍA PARA LA APLICACIÓN DEL FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARTE 2

Ingrese correctamente los DATOS PERSONALES del colaborador a ser analizado.

Lea cuidadosamente las instrucciones.

Lea y analice la Escala de Calificación.

DATOS PERSONALES:													
NOMBRE DEL EVALUADO:		FECHA DE INGRESO:											
CARGO/PUESTO:	Jefe de Control de Calidad												
NOMBRE DEL EVALUADOR:		FECHA DE EVALUACIÓN:											
CARGO/PUESTO:	Gerente General												
GERENCIA/JEFATURA:		PERIODO EVALUADO:	DESDE:										
ÁREA:			HASTA:										
1.- OBJETIVO :													
<p>Esta herramienta de análisis sirve para identificar aportes de los colaboradores y áreas de desempeño que requieran ser fortalecidas; así mismo, contribuye con el proceso de análisis de potencial individual y de desarrollo del Talento Humano.</p> <p style="text-align: center;">La información obtenida permitirá definir estrategias eficaces que faciliten la consecución de los objetivos del área y de la empresa.</p>													
2.- INSTRUCCIONES :													
<p>- Califique cada uno de los factores que constan en el formulario:</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; padding: 5px;">3.1.- Competencias Organizacionales</td> <td style="width: 50%; padding: 5px;">3.2.- Competencias Técnicas</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">3.3.- Competencias Básicas de Gestión y Comportamiento</td> <td style="padding: 5px;">3.4.- Competencias en Políticas del Sistema del SGI y SGP.</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">3.5.- Competencias de Dirección (en el caso que aplique)</td> <td></td> </tr> </table>				3.1.- Competencias Organizacionales	3.2.- Competencias Técnicas	3.3.- Competencias Básicas de Gestión y Comportamiento	3.4.- Competencias en Políticas del Sistema del SGI y SGP.	3.5.- Competencias de Dirección (en el caso que aplique)					
3.1.- Competencias Organizacionales	3.2.- Competencias Técnicas												
3.3.- Competencias Básicas de Gestión y Comportamiento	3.4.- Competencias en Políticas del Sistema del SGI y SGP.												
3.5.- Competencias de Dirección (en el caso que aplique)													
<p>- Lea cada uno de los enunciados y proceda a evaluar con objetividad (ver Guía de Aplicación de Análisis de Desempeño ANDEC).</p> <p style="text-align: center;">Cada aspecto será evaluado del 1 al 5, de acuerdo a la siguiente</p> <p style="text-align: center;">Escala de Calificación:</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 5px;">No cumple. En pocas ocasiones cumple.</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">1</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Cumple pero requiere seguimiento permanente. Tiene un cumplimiento parcial.</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">2</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Cumple. Sin aportes (iniciativas / soluciones) adicionales.</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">3</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Cumple y en ocasiones aporta más de lo esperado.</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">4</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Su desempeño es destacado y frecuentemente contribuye con iniciativas y soluciones. Muestra predisposición y proactividad.</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">5</td> </tr> </table>				No cumple. En pocas ocasiones cumple.	1	Cumple pero requiere seguimiento permanente. Tiene un cumplimiento parcial.	2	Cumple. Sin aportes (iniciativas / soluciones) adicionales.	3	Cumple y en ocasiones aporta más de lo esperado.	4	Su desempeño es destacado y frecuentemente contribuye con iniciativas y soluciones. Muestra predisposición y proactividad.	5
No cumple. En pocas ocasiones cumple.	1												
Cumple pero requiere seguimiento permanente. Tiene un cumplimiento parcial.	2												
Cumple. Sin aportes (iniciativas / soluciones) adicionales.	3												
Cumple y en ocasiones aporta más de lo esperado.	4												
Su desempeño es destacado y frecuentemente contribuye con iniciativas y soluciones. Muestra predisposición y proactividad.	5												

Fuente: ANDEC S.A.

Elaborado por: Bonilla Soliz Christoffer Tobias

GUÍA PARA LA APLICACIÓN DEL FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARTE 3

3.- ANÁLISIS DE DESEMPEÑO EN BASE A:		
3.1.- COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES		
Definición: son las competencias que la empresa ha definido y que requiere en cada uno de sus colaboradores.		
N°	DESEMPEÑO LABORAL	CALIFICACIÓN
3.1.1	Orientación al Cliente	
3.1.2	Trabajo en Equipo	
3.1.3	Innovación y Desarrollo	
3.1.4	Enfoque a la Calidad y Resultados	
3.1.5	Prevención a la Contaminación y al Riesgo Laboral	
	PUNTUACIÓN DIRECTA	
	PROMEDIO COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	0

Fuente: ANDEC S.A.

Elaborado por: Bonilla Soliz Christoffer Tobias

ORIENTACIÓN AL CLIENTE
Descripción:
Es la capacidad de servir a clientes internos y externos, sustentada en el conocimiento de sus necesidades y expectativas, aún aquellas que no son expresadas, que garanticen relaciones de largo plazo.
TRABAJO EN EQUIPO
Descripción:
Compromiso de cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos en el cumplimiento de logros y objetivos comunes.
INNOVACIÓN Y DESARROLLO
Descripción:
Capacidad para reconocer oportunidades, generar nuevas alternativas, desarrollar nuevos enfoques e implementar opciones que impacten de forma exitosa en los resultados del Grupo Empresarial.

GUÍA PARA LA APLICACIÓN DEL FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARTE 4

Descripción:
Capacidad para realizar tareas con altos estándares de desempeño, que permitan asegurar los resultados y el éxito a través de la mejora continua y adaptación al cambio en un entorno competitivo.
PREVENCIÓN A LA CONTAMINACIÓN Y AL RIESGO LABORAL
Descripción:
Compromiso de cooperar constantemente con la práctica y uso de las herramientas y equipos necesarios que ayuden a reducir o evitar la contaminación y el riesgo laboral

Fuente: ANDEC S.A.

Elaborado por: Christoffer Bonilla Soliz

3.2.- COMPETENCIAS TÉCNICAS		
Definición: son las competencias específicas establecidas en perfil del cargo.		
N°	DESEMPEÑO LABORAL	CALIFICACIÓN
3.2.1		
3.2.2		
3.2.3		
3.2.4		
3.2.5		
3.2.6		
3.2.7		
3.2.8		
3.2.9		
3.2.10		
	PUNTUACIÓN DIRECTA	0
	PROMEDIO COMPETENCIAS TÉCNICAS	0

Fuente: ANDEC S.A.

Elaborado por: Bonilla Soliz Christoffer Tobias

GUÍA PARA LA APLICACIÓN DEL FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARTE 5

3.3.- COMPETENCIAS BÁSICAS DE GESTIÓN Y COMPORTAMIENTO		
Definición: son las competencias básicas requeridas en el desempeño de las tareas.		
N°	DESEMPEÑO LABORAL	CALIFICACIÓN
3.3.1	Domina las herramientas técnicas y métodos necesarios para la ejecución de su trabajo.	
3.3.2	Cumple con los plazos establecidos para realizar las tareas encomendadas.	
3.3.3	Utiliza adecuadamente las herramientas tecnológicas disponibles en su puesto de trabajo.	
3.3.4	Busca soluciones a las dificultades que surgen en su puesto de trabajo.	
3.3.5	Posee la habilidad para exponer y receptar ideas en forma clara y objetiva.	
3.3.6	Es capaz de realizar su trabajo bajo presión sin desestabilizarse.	
3.3.7	Aplica nuevos métodos de trabajo, genera ideas aplicables para mejorar e innovar procesos.	
3.3.8	Se preocupa por la calidad, se refleja en su trabajo.	
3.3.9	Se identifica y muestra compromiso con la organización.	
3.3.10	Se adapta y adecua su conducta según la situación que se presente.	
3.3.11	Se comporta de forma íntegra y cuida los intereses de la empresa.	
3.3.12	Frente a situaciones complicadas actúa con asertividad y evita manifestaciones fuertes (enfado, frustración) y continúa actuando con calma.	
3.3.13	Cumple con los reglamentos y normas definidas en la empresa, para realizar su trabajo.	
	PUNTUACIÓN DIRECTA	0
	PROMEDIO COMPETENCIAS BÁSICAS DE GESTIÓN Y COMPORTAMIENTO	0

Fuente: ANDEC S.A.

Elaborado por: Bonilla Soliz Christoffer Tobias

GUÍA PARA LA APLICACIÓN DEL FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARTE 6

3.4. COMPETENCIAS EN EL DESEMPEÑO DEL SGI-SGP		
Definición: son las competencias requeridas en el desempeño de las tareas realizadas bajo el marco de las Políticas establecidas del Sistema de Gestión Integrado y Sistema de Gestión de Prevención.		
N°	DESEMPEÑO LABORAL	CALIFICACIÓN
3.4.1	Cumple con las políticas y procedimientos establecidos en el Sistema de Gestión Integrado.	
3.4.2	Cumple con las responsabilidades de su cargo de acuerdo a lo establecido en el Sistema de Gestión de Prevención de Riesgos Laborales (SGP).	
	PUNTUACIÓN DIRECTA	
	PROMEDIO EN EL DESEMPEÑO DEL SGI-SGP	0

3.5. COMPETENCIAS DE DIRECCIÓN (APLICA SÓLO PARA LOS CARGOS DE GERENTES, ESPECIALISTAS, JEFES, TÉCNICOS)		
Definición: son las competencias adicionales que se requiere para líderes de equipos de trabajo.		
N°	DESEMPEÑO LABORAL	CALIFICACIÓN
3.5.1	Posee capacidad para planear de forma estratégica, organizar, fijar metas y evaluar resultados obtenidos.	
3.5.2	Posee habilidades para interactuar con las personas de su equipo influyendo sobre ellos positivamente hacia la búsqueda de cambios constructivos y el logro de objetivos comunes. Estimula el trabajo de equipo.	
3.5.3	Posee capacidad para prever, identificar y analizar problemas a partir de hechos, desarrollando alternativas y estableciendo prioridades.	
3.5.4	Conoce las fortalezas y necesidades de formación de su equipo de trabajo y se interesa porque tengan acceso a capacitación y desarrollo.	
3.5.5	Posee flexibilidad, acepta, genera y además promueve cambios en su equipo de trabajo.	
	PUNTUACIÓN DIRECTA	0
	PROMEDIO COMPETENCIAS DE DIRECCIÓN	0

RESULTADO GENERAL:			
MISIÓN DEL CARGO	PD	PROMEDIO GENERAL	UBICACIÓN EN LA ESCALA
Planificar y controlar que todos los productos fabricados en los procesos de fundición y laminación cumplan las especificaciones técnicas de las normas de fabricación, para asegurar la satisfacción de los clientes.	0	0	Cumple y en ocasiones aporta más de lo esperado.

GUÍA PARA LA APLICACIÓN DEL FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARTE 7

4.- POTENCIAL DEL EVALUADO (UBICACIÓN):							
Definición: competencias del colaborador que le permiten desarrollarse en la organización: capacidad de aprendizaje y aplicación de conocimientos, experiencia y/o conocimiento en más de un área específica, capacidad de influir en otros.							
En base a lo calificado, marque con una (x) según considere que el evaluado se encuentra:							
a)	Supera las expectativas del cargo, apto para asumir nuevas responsabilidades.	()					
b)	Cumple con más de lo requerido por el cargo, tiene potencial de crecimiento. (Incluir en Proyecto de Plan de Formación - Nivel 2)	()					
c)	Muy buen desempeño. (Incluir en Proyecto de Plan de Formación - Nivel 1)	()					
d)	Desempeño adecuado. (Cumplir con Plan de Capacitación Técnica)	()					
e)	Desempeño regular, requiere plan de acción inmediato y seguimiento.	()					
Explique por qué la ubicación seleccionada:							
¿Considera usted que el colaborador puede desarrollarse como Capacitador Interno?							
			<table style="display: inline-table; border: none;"> <tr> <td style="text-align: center; padding: 0 5px;">SI</td> <td style="text-align: center; padding: 0 5px;">NO</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	SI	NO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SI	NO						
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
Si su respuesta es SI indique por qué:							
5.- CONCLUSIONES GENERALES:							
5.1.- Identifique y describa brevemente las fortalezas del colaborador:							
5.2.- Identifique y describa brevemente las oportunidades de mejora del colaborador:							
5.3.- De acuerdo al análisis realizado indique las competencias Técnicas y, en el caso que aplique, competencias de Dirección, que el colaborador debe reforzar a corto (C) y mediano plazo (M):							
		C	M				
COMPETENCIAS TÉCNICAS:		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
COMPETENCIAS DE DIRECCIÓN: (EN EL CASO QUE APLIQUE)		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
5.4.- Observaciones adicionales del Evaluador:							
6.- RETROALIMENTACIÓN DEL PROCESO:							
6.1.- Para el Colaborador (evaluado):							
¿ESTÁ DE ACUERDO CON LA EVALUACIÓN?	SI		NO				
EXPLIQUE POR QUÉ:							
6.2.- Acuerdos y compromisos entre el Evaluador y Colaborador (evaluado):							

Firma del Colaborador

Firma del Jefe Inmediato

Firma del Gerente del Área

GUÍA PARA LA APLICACIÓN DEL FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARTE 8

Tomar en cuenta los errores más habituales en la ejecución de evaluaciones para no cometerlos:

Efecto Halo: tendencia a establecer valoraciones globales sobre una persona en base a un solo rango o característica. Ej.: si es muy sociable y cae bien podemos tender a sobrevalorar su actuación general de manera positiva.

Tendencia central: emitir constantemente calificaciones medias y rara vez extremas. Ej.: si la escala es de uno a diez, calificamos cinco.

Polaridad: tendencia a emitir calificaciones extremas. Ej.: si la escala es de uno a diez, calificamos el uno o el dos o, por el contrario, el nueve o el diez.

Proyección: tendencia a proyectar aspectos positivos de uno mismo en la persona evaluada con la que nos identificamos o, a proyectar aspectos negativos de uno en la persona con la cual no nos identificamos.

Decencia: tendencia a recordar mejor aquello que acaba de ocurrir, olvidando lo anterior. En este caso evaluamos positiva o negativamente a una persona por su conducta o resultado más reciente y no por su actuación a lo largo de todo el período.

Primacía: efecto contrario al anterior, hace referencia a que se recuerde mejor aquello que ha sucedido en primer lugar. Este efecto está relacionado con la fuerte latencia de las primeras impresiones, positivas o negativas.

ANEXO N° 5

FORMATO DE ENCUESTA

1.- INSTRUCCIONES			
a) Lea cuidadosamente cada una de las siguientes preguntas y responda según su criterio			
b) Marque solo una respuesta			
c) Es importante que sus respuestas sean lo más objetivas y honestas posibles			
a.- ¿Conoce usted cual es el perfil que requiere la empresa en sus colaboradores?			
Si	<input type="checkbox"/>	Poco	<input type="checkbox"/>
		Muy Poco	<input type="checkbox"/>
			Nada <input type="checkbox"/>
b.- ¿Conoce usted que es una evaluación de desempeño por competencia?			
Si	<input type="checkbox"/>	Poco	<input type="checkbox"/>
		Muy Poco	<input type="checkbox"/>
			Nada <input type="checkbox"/>
c.- ¿Esta de acuerdo a que se realice una evaluación de desempeño?			
	Si	<input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
d.- Marque con una X según su criterio los siguientes factores que considera usted que inciden en el desempeño			
Capacitación	<input type="checkbox"/>	Infraestructura	<input type="checkbox"/>
Clima organizacional	<input type="checkbox"/>	Condiciones inseguras de trabajo	<input type="checkbox"/>
Herramientas y equipo	<input type="checkbox"/>	Inducción	<input type="checkbox"/>

Fuente: ANDEC S.A.

Elaborado por: Bonilla Soliz Christoffer Tobias

ANEXO N° 6

FORMATO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN PARTE 1

	ANDEC <small>ACERÍAS NACIONALES DEL ECUADOR S.A.</small>	ANDEC-GTH-DTH-P001-0000-F001						
ÁREA DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO FORMATO DE LEVANTAMIENTO DE NECESIDADES DE CAPACITACION								
DATOS DE IDENTIFICACIÓN								
<p>GERENCIA: _____</p> <p>RESPONSABLE: _____ DPTO/ÁREA: _____</p> <p>CARGO: _____ FECHA: _____</p>								
<p>Desarrollo de Competencias Técnicas / Capacitaciones Requeridas: Basarse en los Descriptivos de Cargos</p> <p>1. ¿Qué colaboradores de acuerdo con su nivel actual de competencia, requiere Capacitación para llegar a su nivel esperado?</p> <p>Nota: Del total de las competencias del colaborador, indique de 2 a 3 de ellas que usted considere mas importantes y necesarias para reforzar con la Capacitación:</p>								
Nombre del Colaborador	Cargo	Competencia Técnica	Grado de conocimiento actual, en una escala del 1-5 (Ver cuadro N°1)	Temas sugeridos	KPI's o Proyecto al que apunta la Capacitación	Nivel		Prioridad 1-2
						Actual	Esperado	
<p>PRIORIDAD 1.- Nivel de prioridad inmediata para el buen desempeño de las funciones, requerido por el perfil e indispensable para cumplir los objetivos.</p> <p>PRIORIDAD 2.- Nivel de prioridad secundaria para el mejoramiento y desarrollo del ocupante del cargo una vez cumplido el perfil. *(el mismo criterio aplica para del resto del levantamiento).</p>								

FORMATO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN PARTE 2

Competencias Organizacionales/ Capacitaciones Requeridas: Basarse en los Descriptivos de Cargos					
2. ¿Qué competencia Organizacional considera necesario para reforzar con Capacitación de forma grupal ?					
Área	N° de Colaboradores	Competencia Organizacionales	Temas sugeridos	Prioridad 1-2	
Actualizaciones					
3. Levantamiento de Necesidades de Capacitación en base a actualizaciones:					
Área	N° de Colaboradores	Temas sugeridos	Cual es la nueva actualización (Ej.: Nueva Reforma Laboral)	KPI's o Proyecto al que apunta la Capacitación	Prioridad 1-2
Identificación de altos potenciales: Colaboradores con alto grado de confianza que en el futuro puedan incrementar y desarrollar con éxito conocimientos, destrezas y habilidades en la organización.					
4. ¿Que capacitaciones sugiere sean tomadas en cuenta para sus Altos Potenciales?					
Nombre del Colaborador	Temas sugeridos	KPI's o Proyecto al que apunta la Capacitación	Prioridad 1-2		

Fuente: ANDEC S.A.

Elaborado por: Bonilla Soliz Christoffer Tobias

ANEXO 7 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN

		EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIA																													
OBJETIVO		Meta 2015	Meta por meses																												Responsable
Dar a conocer el rendimiento de los colaboradores de Andec, analizando el desempeño actual de acuerdo a las competencias técnicas que exigen los puestos de trabajo, para su desarrollo organizacional y potencializar a los colaboradores a cumplir eficientemente con los objetivos de la empresa			Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre								
Nº	ACTIVIDADES	100%	1 sem	2 sem	3 sem	4 sem	1 sem	2 sem	3 sem	4 sem	1 sem	2 sem	3 sem	4 sem	1 sem	2 sem	3 sem	4 sem	1 sem	2 sem	3 sem	4 sem	1 sem	2 sem	3 sem	4 sem	1 sem	2 sem	3 sem	4 sem	
1	Revisión y análisis de la herramienta actual (formato)		█																												
2	Rediseño y elaboración de una herramienta técnica de Evaluación de Desempeño por competencia (Formato)			█	█	█																									
3	Establecimiento del Objetivo del Proyecto						█																								
4	Revisión de contenidos						█																								
5	Revisión de formatos						█	█																							
6	Elaboración del formato a utilizar							█																							
7	Establecimiento de la Metodología a aplicar							█	█	█																					
8	Diseño y Elaboración de Guía de Aplicación										█	█																			
9	Redacción de Políticas y Procedimientos de aplicación											█	█																		
10	Revisión y aprobación de la Gerencia de TH													█																	
11	Planificación de Inducción a Evaluadores														█																
12	Ejecución de la Inducción a Evaluadores														█	█	█														
13	Ejecución de la Evaluación de Desempeño y Potencial															█	█	█	█	█											
14	Tabulación de Resultados																					█	█	█	█						
15	Elaboración y presentación de Informe																											█	█		

Fuente: ANDEC S.A.
Elaborado por: Bonilla Soliz Christoffer Tobias

BIBLIOGRAFÍA

Coromoto, Contreras Rozó Nancy (2000). Propuesta para la creación del área de evaluación del desempeño en el departamento de Recursos Humanos de la empresa Hierro Acero el Vigía.

Flores (2001). Trabajo de grado titulado Evaluación del Desempeño al Personal del Departamento de Bienes y Materia de la Dirección General Sectorial de Salud.

Grados, Jaime A.y Muchinsky, Paul (2012). Evaluación al Desempeño Antecedentes Históricos.

Junca, Jhon Jairo (2010). Evaluación-De-Desempeño.

Lynch, Harper (1992). Inventario de personal y evaluación de recursos humanos.

Secretaria Técnica De Capacitación Y Formación Profesional (2011). Manual De Levantamientos De Perfiles Profesionales.

Secretaria Técnica De Capacitación Y Formación Profesional (2011). Manual De Levantamientos De Perfiles Profesionales.

Sergio a. Herra, y Nuria Rodríguez (2002). Apreciación Critica De La Evaluación Del Desempeño.

Sherman (1987). Administración de Personal.

Taylor, Frederick Winslow (1984). Management científico.

Vanessa, Perdomo Rosales (2011). Bases teóricas y metodológicas para la evaluación del desempeño organizacional.

Wayne R., Mondy y NOE, Robert M. (1997). Administración de Recursos Humanos. Editorial Prentice-Hall. México Pág. 230.

Werther & Keith. Mejia Gómez (2003). Administraciun de personal y recursos humanos.

Werther J. y.(2000). Administración de Personal y Recursos Humanos.