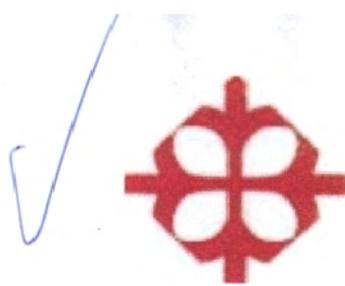


658.312 404
C352i



43

Universidad Católica de Santiago de
Guayaquil

Facultad de Filosofía, Ciencia y Letras de la
Comunicación

Proyecto: Implementación de un Sistema
de Evaluación de desempeño por
competencias específicas

Carrera: Psicología Organizacional

Empresa: Compañía Azucarera Valdez

Atención: Dr. Antonio Santos

Responsable: Leslie Castillo

Fecha: 22 de Febrero del 2012

658.312 404
C352i

Resumen

El proyecto tiene como finalidad la implementación de un modelo de gestión que permite obtener conocimiento sobre el desempeño de las habilidades que debe poseer cada cargo; estas habilidades son conocidas dentro de las organizaciones como competencias.

Para ello, se realizó, en primer lugar el proceso de identificación de competencias y sus grados con ayuda del diccionario de competencias de Martha Alles. En seguida, de identificadas las competencias, se las ingresó dentro de los manuales de funciones para su normalización dentro de área y compañía.

Luego, se ejecutó el análisis de las competencias del personal del área de Bodega General con la evaluación de desempeño por competencia y los resultados ayudaron a realizar el siguiente paso que fue la creación del plan de capacitación para mejorar el desempeño dentro del cargo.

Palabra Claves: Competencias, evaluación, desempeño, gestión, manual, funciones, capacitación, plan.

Evaluación de Personal /
Manual de funciones /
Recursos humanos /
Capacitación del personal

Índice General

Parte 1: Propuesta

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

Parte 2: Desarrollo del Proyecto

	PAG.
Identificación del tema	3
Elaboración de la propuesta	6
Ejecución del proyecto	9
Fase 1: Definición de competencias y sus grados	9

Fase 2: Diseño de los perfiles profesionales: descripción de puestos por competencias	11
Fase 3: Análisis de las competencias de los trabajadores: Evaluación de las mismas	12
Fase 4: Diseño del plan de capacitación	15
Conclusiones y recomendaciones	18
Bibliografía	19

Parte 3: Informe final

	PAG
1. Antecedentes del Proyecto	4
2. Finalidad	4
3. Objetivos	4
3.1. Objetivo General	4
3.2. Objetivos Específicos	4
4. Espacio Geográfico	5
5. Grupo Objetivo	5
6. Metodología	5
6.1. Técnicas	5
7. Fases	6
8. Productos a entregar	7
9. Duración	7
10. Plan de acción	8
Manual de funciones	10
Organigrama	11
Jefe de Bodega General	12

Ayudante de jefe de Bodega General	17
Secretario	22
Jefe de sección de inventario general	27
Jefe de sección de inventario de insumos agrícolas	32
Jefe de sección de inventario de combustibles y lubricantes	36
Ayudante receptor de mercadería	41
Despachador (General)	45
Despachador (Insumos Agrícolas)	49
Despachador de tanqueros	53
Despachador de fundas	57
Chofer	61
Bodeguero de combustibles	65
Bodeguero de lubricantes	69
Ayudante de oficina	73
Instructivo para evaluación de desempeño por competencias	81
Introducción	82
Objetivos	82
Pasos para realizar la evaluación de desempeño por competencias	84
Formato de evaluación de desempeño por competencias	85
Plan de capacitación	86
Conclusiones y Recomendaciones	88
Informe Ejecutivo	89

Parte 4: Anexos

1. Checklist
2. Arboles de problemas y objetivos (anterior tema de proyecto)
3. Marco Lógico (anterior tema de proyecto)
4. Propuesta (anterior tema de proyecto)
5. Organigrama del área de Bodega General
6. Arboles de problemas y objetivos
7. Marco Lógico
8. Propuesta
9. Diagrama de Gantt
10. Formato de identificación de competencias
11. Formato de evaluación de desempeño por competencias específicas en el área de Bodega General
12. Evaluaciones de desempeño por competencias específicas del área de Bodega General
13. Resultados de la evaluación de desempeño por competencias específicas del área de Bodega General
14. Bitácora Empresarial



Propuesta

Índice de la propuesta

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

1. Antecedentes.-

1.1 Antecedentes de la Empresa.-

Misión

Compañía Azucarera Valdez S.A. apoyada en el Mapa Estratégico para alcanzar su visión, mejora continuamente en su compromiso de cultivar caña de azúcar, producir y comercializar azúcar y panela:

- De alta calidad e inocuos para la salud de nuestros clientes
- Trabajando bajo condiciones seguras de operación
- Bajo un marco de responsabilidad social y de respeto a la legislación aplicable
- Comprometidos con la conservación del medio ambiente

Visión

Líderes reconocidos en la industria azucarera por su eficiencia, productividad, innovación, solidez financiera y alta calidad de sus productos, comprometidos con el bienestar y calidad de vida de sus trabajadores, el desarrollo de la comunidad y la conservación del medio ambiente.

Valores

Sólo con fé, principios, energía y en equipo lograremos los "triumfos".

- **Fé en el País y compromiso con su desarrollo**

Creemos que los ecuatorianos poseen valores humanos para un trabajo eficaz y responsable, que nuestro suelo posee grandes riquezas naturales y que si nosotros llevamos a cabo una gestión empresarial efectiva, solidaria y comprometida, aportaremos significativamente al desarrollo humano y económico del país.

- **Excelencia en servir a la gente**

Debemos atender a nuestros clientes satisfaciendo sus necesidades y expectativas, brindándoles productos y servicios de excelente calidad a un precio conveniente para su capacidad adquisitiva. Consideramos que procediendo en esa forma y con creatividad, acrecentaremos nuestra participación en los mercados internos y externos, y que realizaremos un trabajo promocional efectivo con las innovaciones que proporcionen ventajas competitivas y prestigio de nuestras marcas.

- **Trabajo eficaz y cooperativo**

Debemos trabajar con eficacia y ética en todo aspecto y nivel de las tareas empresariales. Estimamos como valores y deberes fundamentales la lealtad a nuestros principios, la diligencia para lograr resultados y la cooperación para cumplir los objetivos comunes y conformar un equipo. Respetamos los derechos humanos y económicos de nuestros colaboradores, particularmente con la confianza en su buena voluntad y responsabilidad, con una remuneración apropiada y con una capacitación que auspicie su mejora individual.

- **Creatividad y rentabilidad empresarial**

Consideramos que trabajar con creatividad para innovar y mejorar individual y globalmente en todo nivel las tareas empresariales, es la fuente para que la gestión comercial, administrativa y financiera asegure la liquidez oportuna, la independencia, la rentabilidad, y, en consecuencia, el incremento del valor patrimonial de la empresa.

- **Responsabilidad social**

Creemos que la creatividad, el trabajo tenaz, la veracidad, la solidaridad y la primacía de los valores espirituales para servir internamente a nuestros colaboradores y externamente a nuestros clientes y proveedores, es la mejor manera de acrecentar sus valores humanos y económicos. Creemos que es nuestro deber coadyuvar al bien común de la sociedad mediante acciones

concretas, dentro de lo empresarialmente factible, para mejorar la salud, la cultura, la ecología, el empleo y la superación de los problemas comunitarios urgentes.

Historia

El Ingenio Valdez fue fundado en 1884 por Rafael Valdez Cervantes, en 1922 se constituye en la ciudad de Guayaquil, Compañía Azucarera Valdez S.A., siendo sus dueños los sucesores de Rafael Valdez Cervantes, en 1992 es adquirida por Corporación Noboa y es a partir de 1996 que el Consorcio Nobis dirige sus destinos hasta la actualidad. Las instalaciones de Compañía Azucarera Valdez S.A. están ubicadas al occidente del Ecuador Continental, longitud 79° 36' W, latitud 02° 09' S y en la región sur-oriental de la Provincia del Guayas, cantón Milagro, a 40 Km. de la ciudad de Guayaquil.

Sus suelos son franco-arcillo-limosos, con una topografía plana, una altitud promedio de 14 metros sobre el nivel del mar, una precipitación promedio de 1.300 mm/año y una heliofanía promedio/año de 1.040 horas/luz.

El área cultivada de caña de azúcar cubre una extensión cercana a las 18.700 has.(propias), teniendo además el aporte de cañicultores independientes con un área cercana a las 7.300 has.

Cuenta con una fábrica que dispone de una capacidad instalada de molienda diaria de 8.500 toneladas de caña de azúcar, con un rendimiento promedio de 2,10 sacos de 50 kilos por tonelada de caña, lo que corresponde a 232 libras de azúcar por tonelada.

Alcance

Cultivo de caña de azúcar, producción y comercialización de azúcar (blanco, blanco especial, morena, blanco ligh, morena ligh, cruda) y panela.

1.2 Antecedentes del Proyecto.-

La Compañía Azucarera Valdez S.A. posee un gran número de trabajadores que laboran dentro del área de Bodega General, la cual constan con un manual de funciones pero no con competencias específicas que deben tener todos los cargos que conforman el área de Bodega General para el éxito total de sus funciones. Además no consta con una evaluación por competencias que les permita conocer los aspectos que necesitan desarrollar y mejorar.

2. Finalidad.-

Aportar a la Compañía Azucarera Valdez S.A. una gestión exitosa al activo humano en el área de Bodega General.

3. Objetivos.-

3.1 Objetivo General.-

Generar una cultura de evaluación de desempeño por competencias en la Compañía Azucarera Valdez, en el área de Bodega General.

3.2 Objetivos Específicos.-

- Complementar los manuales de funciones de cada cargo del área de Bodega General de la Compañía Azucarera Valdez con las competencias específicas identificadas.
- Elaborar sistema de evaluación de por competencias específicas dirigido para los trabajadores del área de Bodega General de la Compañía Azucarera Valdez.
- Elaborar un plan de capacitación para reforzar las competencias específicas.

4. Espacio Geográfico.-

El proyecto se aplicará en el área de Bodega General de la Compañía Azucarera Valdez, la misma que se encuentra ubicada en Milagro, García Moreno y Roberto Astudillo.

5. Grupo Objetivo.-

Personal del área de Bodega General el cual consta actualmente con 30 colaboradores.

6. Metodología.-

6.1 Técnicas.-

Estudio de Gabinete.-

Fuentes Primarias.-

- Entrevistas con el Gerente de operaciones, jefe de Bodega General y jefes de sección.

Fuentes Secundarias.-

- Diccionario de competencias de Martha Alles.
- Páginas web

Metodología Cuantitativa.-

Evaluaciones.-

Utilizaremos las evaluaciones como herramienta para conocer sobre el desempeño de los colaboradores basado en las competencias específicas.

Mediciones.-

Realizaremos porcentajes con los resultados obtenidos en la evaluación para la realización del plan de capacitación para los colaboradores.

Metodología Cualitativa.-

Entrevistas en profundidad.-

Realizaremos entrevistas con el gerente de operaciones, jefe de Bodega General y jefes de sección para la identificación de las respectivas competencias específicas.

También realizaremos entrevistas para la elaboración del plan de capacitación en la que constaran fechas, competencias a capacitar, lugar, proveedores.

7. Fases.-

El proyecto se dividirá en cinco fases:

1. Definición de competencias y sus grados.-

En esta fase realizaremos las respectivas reuniones con el gerente de operaciones, jefe de Bodega General y jefes de sección para la identificación de las competencias específicas, de los diferentes perfiles de cargo del área de Bodega General utilizando como guía el diccionario de competencias de Martha Alles.

Realizaremos la división en grados de cada una de las competencias, los cuales serán en:

A: Alto.

B: Bueno, por encima del estándar.

C: Mínimo, necesario para el puesto.

D: Insatisfactorio.

II. Diseño de perfiles profesionales: descripción de puestos por competencias.-

Una vez identificadas las competencias específicas con sus definiciones y sus grados, se adicionarán a cada uno de los perfiles de cargo para que quede por escrito y estipulado en el manual de funciones para la futura selección del personal y para la realización de las evaluaciones para personal del área de Bodega General.

III. Análisis de las competencias de los trabajadores : evaluación de las mismas.-

Esta fase comenzará con la implementación de una prueba piloto, con una muestra de 10 colaboradores a evaluar para conocer si existen falencias y si es entendida correctamente; en caso contrario se harán las correcciones respectivas.

Después de la corrección aplicaremos las evaluaciones de desempeño por competencia para jefe de Bodega General, ayudante de jefe de Bodega General, secretario, Jefes de sección, despachadores, choferes, bodegueros, ayudante receptor de mercadería, ayudante de oficina.

IV. Diseño del plan de capacitación.-

En esta última fase, basándonos en el análisis de los resultados de las evaluaciones, elaboraremos un plan de capacitación en el que se pretende el mayor fortalecimiento de las competencias de los colaboradores del área de Bodega General.

8. Productos a Entregar.-

8.1 Informe.-

- Manuales del área de Bodega General actualizados
- Instructivo para aplicación de evaluación de desempeño por competencias
- Plan de capacitación

8.2 Informe Ejecutivo.-

Al concluir el proyecto se realizará una presentación a la Directora de Recursos Humanos y Jefe de Bodega General de la compañía, incluyendo conclusiones y recomendaciones.

9. Duración.-

El proyecto tendrá duración de 7 meses.

10. Beneficios.-

- Manual de funciones del área de Bodega General actualizado con las competencias específicas.
- Modelo de gerenciamiento que permitirá evaluar las competencias que requiere un puesto de trabajo de la persona que lo ejecuta.
- Crea un canal de comunicación entre jefes y colaboradores.
- Personal motivado mediante el reconocimiento del trabajo bien hecho.
- Estimular al personal para conseguir resultados eficaces.

11. Plan de acción

PLAN DE ACCION					
ACTIVIDADES	FECHA	TIEMPO	RECURSOS	RESPONSABLE	INVOLUCRADOS
Definición de competencias y sus grados					
Elaborar formato para identificar competencias y sus grados	30 de Julio del 2011	2 días	Computadora, impresora, hojas	Leslie Castillo	Directora de R.R.H.H.
Aplicación de prueba piloto para la identificación de competencias al ayudante de jefe de Bodega General para la identificación de las competencias y sus grados	1 de Agosto del 2011	1 día	Diccionario de competencias, formato de identificación de competencias, bolígrafo	Leslie Castillo	Directora de R.R.H.H., Ayudante de jefe de Bodega General
Entrevistas con el jefe de sección de inventario de insumos agrícolas para la identificación de las competencias y sus grados	2 de Agosto del 2011	1 día	Diccionario de competencias, formato de identificación de competencias, bolígrafo	Leslie Castillo	Jefe de sección de inventario de insumos agrícolas
Entrevista con el jefe de bodega general para la identificación de las competencias y sus grados	3 de Agosto del 2011	1 día	Diccionario de competencias, formato de identificación de competencias, bolígrafo	Leslie Castillo	Jefe de Bodega General
Entrevista con el jefe de sección de inventario de empaques para la identificación de las competencias y sus grados	4 de Agosto del 2011	1 día	Diccionario de competencias, formato de identificación de competencias, bolígrafo	Leslie Castillo	Jefe de sección de inventario de empaques
Entrevista con el jefe de sección de inventario de combustible y lubricante para la identificación de las competencias y sus grados	8 de Agosto del 2011	10 días	Diccionario de competencias, formato de identificación de competencias, bolígrafo	Leslie Castillo	Jefe de sección de inventario de combustible y lubricantes
Entrevista con el Gerente de operaciones para la identificación de las competencias y sus grados	22 de Agosto del 2011	1 día	Diccionario de competencias, formato de identificación de competencias, bolígrafo	Leslie Castillo	Gerente de operaciones
Diseño de perfiles profesionales: Descripción de puestos por competencias					
Incluir en el manual de funciones del área de Bodega General las competencias identificadas	1 de Septiembre del 2011	4 días	Manual de funciones, computadora, impresora.	Leslie Castillo	Directora de R.R.H.H.
Presentación del manual de funciones del área de Bodega General	5 de Septiembre del 2011	1 día	Manual de funciones del área de Bodega General actualizado	Leslie Castillo	Directora de R.R.H.H.

Análisis de las competencias de las personas: evaluación de las mismas					
Elaboración del sistema de evaluación por competencias	6 de Septiembre del 2011	1 semana	Computadora, impresora, hojas	Leslie Castillo	Directora de R.R.H.H.
Aplicación de prueba piloto	12 de Septiembre del 2011	1 semana	Formato de evaluación por competencias, infocus, computadora, bolígrafos, sala de capacitación	Leslie Castillo	Muestra de colaboradores del área de Bodega General
Aplicación de la evaluación por competencias	19 de Septiembre del 2011	1 semana	Formato de evaluación por competencias, infocus, computadora, bolígrafos, sala de capacitación	Leslie Castillo	Gerente de operaciones, Jefe de Bodega General, Jefes de sección y Ayudante de jefe de Bodega General
Calificación de las evaluaciones	3 de Octubre del 2011	1 semana	Evaluaciones realizadas, computadora, impresora, hojas	Leslie Castillo	Directora de R.R.H.H.
Elaboración de presentación de los resultados obtenidos en las evaluaciones	19 de Octubre del 2011	3 días	Computadora, impresora, hojas	Leslie Castillo	Directora de R.R.H.H.
Presentación de los resultados de la evaluación	24 de Octubre del 2011	1 día	Sala de capacitación, infocus, computadora.	Leslie Castillo	Directora de R.R.H.H.
Diseño de plan de desarrollo					
Reunión con el Gerente de operaciones, jefe de Bodega General y jefes de sección para seleccionar fechas para el plan de desarrollo	7 de Noviembre del 2011	2 semanas	Computadora, impresora, hojas	Leslie Castillo	Gerente de operaciones, Jefe de Bodega General, Jefes de sección
Elaboración de plan de capacitación	21 de Noviembre del 2011	1 mes	Computadora, impresora, hojas	Leslie Castillo	Directora de R.R.H.H. y Analista de capacitación
Presentación del plan de capacitación	21 de Diciembre del 2011	1 día	Computadora, impresora, hojas, Outlook	Leslie Castillo	Directora de R.R.H.H.



Desarrollo del Proyecto

Índice del Desarrollo

	PAG.
Identificación del tema	3
Elaboración de la propuesta	6
Ejecución del proyecto	9
Fase 1: Definición de competencias y sus grados	9
Fase 2: Diseño de los perfiles profesionales: descripción de puestos por competencias	11
Fase 3: Análisis de las competencias de los trabajadores: Evaluación de las mismas	12
Fase 4: Diseño del plan de capacitación	15
Conclusiones y recomendaciones	18
Bibliografía	19

IDENTIFICACIÓN DEL TEMA

El día miércoles 25 de mayo se realizó el análisis de los posibles temas para el proyecto con el analista de selección, nos dimos cuenta que su mayor problema eran los sindicatos pero que se estaban controlando con un contrato colectivo que el Gerente de Relaciones Industriales estaba a cargo por el cual se me recomendó no incorporarme con este tema, otro tema era que existía un pésimo clima laboral principalmente dentro del área de Relaciones Industriales y no es medido dentro de la compañía, también no existía la valoración de puestos de trabajo lo que impedía una remuneración adecuada para ciertos perfiles de cargo, y el último tema a identificar es la evaluación de desempeño por competencias que no había y que las auditorías exigían para otorgar el reconocimiento Iso9001:2000.

Antes de continuar hay que entender qué son las competencias?

Y es por esto que se ha seleccionado algunas definiciones intentando construir una gama lo más completa posible:

- Spencer y Spencer¹: Competencia es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación.
- Ernst & Young²: Define competencia como la característica de una persona, ya sea innata o adquirida, que está relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo.
- Boyatzis Richard: Las competencias son características subyacentes en una persona, que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo.
- Rodríguez y Feliú: Conjunto de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad.

¹ Martha Alles, Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias, capítulo 2, pag 59.

² Ernst & Young, Innovación en la gestión empresarial, fascículo No. 6 Gestión por competencias, cuadernos cinco días, Madrid, 1998

- Leboyer Levy: Las competencias representan un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir muy bien las misiones profesionales prefijadas.
- Organización Internacional del Trabajo (O.I.T): Competencia es una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral, plenamente identificada. La competencia no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada.

Para resumir "las competencias son un conjunto de conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (saber estar y querer hacer) que, aplicados en el desempeño de una determinada responsabilidad o aportación profesional, aseguran su buen logro."³, es decir, las competencias son características que el individuo posee para desempeñarse con eficacia dentro del ámbito personal y profesional.

También se debe conocer que es evaluación de desempeño:

Evaluación de desempeño es como su palabra mismo lo dice, evaluar la labor que realiza el individuo, el cumplimiento de sus funciones dentro del área de trabajo.

Asimismo son muchos los autores que plantean su concepción acerca de lo que significa la evaluación de desempeño. A continuación algunos conceptos:

- Byars & Rue: 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.
- Chiavenato: Es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Este autor plantea la Evaluación del Desempeño como una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.

³Luis Sagi-Vela Grande, Gestión por competencias: el reto compartido del crecimiento personal y de la organización, pag 86

- **Harper & Lynch:** Es una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza en base a los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales.

El análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar personal. Entre sus objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.⁴

Después de este análisis se ejecutó el checklist (Anexo 1) el día 29 de mayo con los temas a poderse realizar dentro de la Compañía Azucarera Valdez S.A.

Al día siguiente se tuvo una reunión con mi supervisora la Psic. Ana Peñafiel quien es la directora de Recursos Humanos, sobre los posibles temas para mi proyecto para aplicar dentro de la compañía. En la cual quedó como tema del proyecto: Implementación de un sistema de evaluación de desempeño por competencias dentro de la Compañía Azucarera Valdez. S.A. Y así lograr focalizar en el desempeño más que en la persona y promover un lenguaje común, centrado en las acciones que llevan al efectivo cumplimiento de las funciones.

A partir del día 5 de junio se elaboró el árbol de problemas y objetivos el cual se presento al tutor el Dr. Antonio Santos y se hallaron ciertos errores los cuales fueron modificados (Anexo 2). A continuación se elaboró el marco lógico y presentado al tutor para su respectiva revisión (Anexo 3).

⁴ Martha Alles, Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias, Evaluación de desempeño. Administración de carreras, pag 383

ELABORACION DE LA PROPUESTA

El día 20 de junio, se empezó a construir la propuesta (Anexo 4), la que tomó una semana para su construcción. Fue corregida por el tutor Dr. Antonio Santos el 4 de julio y presentada el 22 de julio a mi supervisora ya que los días anteriores no me permitía ella hacer la presentación por motivos de que tenía yo que trabajar y no dedicarle todo el tiempo a mi proyecto, se habló por estos inconvenientes y se quedó en un acuerdo para no atrasar mas la elaboración de tesis en dedicarle equitativamente al trabajo y al proyecto; en este día me indica la supervisora que el proyecto debe ser cambiado ya que la compañía se encuentra en zafra, es decir, se encuentran trabajando con la elaboración de la azúcar el cual es su mayor prioridad y no me podrían ayudar la mayoría de las áreas con información y apoyo para mi proyecto, ella me ofreció el área de Organización y Métodos conformada por 10 colaboradores los cuales no eran para mi validos para un proyecto de graduación, es por eso que revisando los organigramas el área que podría ayudarme con la implementación de un sistema de evaluación de desempeño por competencias específicas era el área de Bodega General conformado por 29 colaboradores (Anexo 5) y constan con mayor tiempo para la implementación.

Según Martha Alles existen 3 tipos de competencias:

- Las Competencias Generales son, de carácter más universal y ligadas al comportamiento más superficial del individuo, quedando excluidas sus habilidades más específicas ligadas a una actividad particular.
- Las Competencias Específicas refieren a habilidades específicas que se refieren a un puesto de trabajo concreto y es donde más se denotan las especificidades puntuales de la empresa u organización.
- Las Competencias Técnicas son aquellas que están referidas a las habilidades específicas implicadas con el correcto desempeño de puestos de un área técnica o de una función específica y que describen, por lo general las habilidades de puesta en práctica de conocimientos técnicos y

específicos muy ligados al éxito de la ejecución técnica del puesto. Su definición es, entonces, variable de acuerdo al segmento tecnológico de la organización

Basándome a esta clasificación, decidimos mi supervisora y yo evaluar el desempeño por competencias específicas ya que se deseaba conocer el trabajo que realiza cada uno de los cargos del área de Bodega General.

A partir de este cambio, el 23 de julio, realicé los cambios respectivos en los arboles de problemas y objetivos (Anexo 6), marco lógico (Anexo 7) y la propuesta (Anexo 8) de implementación de un sistema de evaluación por competencias dentro de la Compañía Azucarera Valdez S.A. a implementación de un sistema de evaluación de desempeño por competencias en el área de Bodega General. Después realicé el Diagrama de Gantt (Anexo 9) con las fases a seguir para la implementación del sistema de evaluación de desempeño por competencias.

El 25 de julio se volvió a exponer la propuesta modificada y fue aprobada por la supervisora. Se coordinó con el jefe de Bodega General una cita para la presentación de la propuesta y explicar que es lo que se realizaría dentro de su área con su personal y esto fue decidido para el 28 de julio el cual tuvo toda la aceptación y aprobación por su parte para la implementación de un sistema de evaluación de desempeño por competencias.

Durante la presentación de la propuesta con el jefe de Bodega General le explique que son las competencias y la evaluación de desempeño como se ve anteriormente los conceptos y además los propósitos de la evaluación de desempeño por competencias que son⁵ :

⁵ Robbins, Stephen P. y Judge Timothy A., Comportamiento organizacional, Programas de capacitación y desarrollo, capítulo 18, pág. 595

- Un propósito es ayudar a la dirección a que tome decisiones de recursos humanos en general. Las evaluaciones dan información para tomar decisiones importantes tales como ascensos, transferencias y despidos.
- Las evaluaciones también identifican las necesidades de capacitación y desarrollo. Identifican las aptitudes y competencias de los empleos que son inadecuados y para las cuales se pueden desarrollar programas correctivos.
- También cumplen con el propósito de brindar retroalimentación a los empleados acerca de cómo va la organización, su desempeño.

Igualmente se expuso lo que la evaluación de desempeño por competencias permite⁶:

- Detectar necesidades de capacitación.
- Descubrir personas claves para la organización.
- Descubrir que su colaborador desea hacer otra cosa.
- Encontrar a la persona que estaba buscando para otra posición.
- Motivar a las personas al comunicarles un desempeño favorable e involucrarlos en los objetivos de la empresa.

Las evaluaciones de desempeño determinan decisiones tales como quien obtiene un incremento en su salario por merito, así como otras recompensas.

Al día siguiente se elaboró con la aprobación del Gerente de operaciones, jefe de Bodega General y jefes de sección el cronograma para las entrevistas de la identificación de competencias.

⁶ Martha Alles, Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias, Capítulo 10, pág. 385

EJECUCIÓN DEL PROYECTO

Fase 1: Definición de competencias y sus grados

El 30 de julio del 2011, se elaboró el formato para la identificación de competencias y sus grados a los distintos cargos del área de Bodega General (Anexo 10).

Basándome en el Diccionario de Martha Alles los grados de las competencias son⁷:

A: Alto

B: Bueno, por encima del estándar

C: Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido)

D: Insatisfactorio

Se preparó los materiales a utilizar para las entrevistas que fueron 29 impresiones de hojas de identificación por competencias, diccionario de competencias de Martha Alles, bolígrafo y organigrama del área de Bodega General para conocer los cargos que cada jefe tiene en su responsabilidad.

El día 1 de Agosto del 2011, se aplicó la prueba piloto para la identificación de competencias y sus grados con el Ing. Rubén Montalván, ayudante de jefe de Bodega General, y quien está a cargo del personal de inventario General, quienes son el ayudante receptor de mercadería y cinco despachadores; la prueba piloto salió con éxito dada la circunstancia se aceptó la entrevista como válida para la identificación de competencias.

⁷ Martha Alles, Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias: el diccionario.

Al día siguiente se realizó la entrevista con el Ing. Ramón Merino, jefe de sección de inventario de insumos agrícolas, para la identificación de competencias y sus grados para el personal a su cargo quienes son tres despachadores,

El día 3 de Agosto del 2011, se realizó la entrevista con el Ing. Julio Soto, jefe de Bodega General, para la identificación de las competencias y sus grados para el ayudante de jefe de bodega general, secretario, jefe de sección de inventario general, jefe de sección de inventario de insumos agrícolas, jefe de sección de inventario de combustible y lubricante y jefe de sección de inventario de empaques.

Luego, el 4 de Agosto del 2011, se obtuvo la entrevista con el Ing. Segundo Torres, jefe de sección de inventario de empaques, el mismo que identificó las competencias y grados de sus tres despachadores a cargo.

Del 8 al 19 de Agosto del 2011, se realizaron diferentes entrevistas con el Ing. Kleyner Peñafiel, jefe de sección de inventario de combustible y lubricante, para la identificación de competencias y sus grados para los cargos de: cuatro despachadores, cuatro choferes, un bodeguero de combustible, un bodeguero de lubricantes y un ayudante de oficina.

Y para concluir con la identificación de competencias y sus grados, el día 22 de Agosto del 2011, se realizó la última entrevista con el Ing. Ernesto Gómez, Gerente de operaciones, para el cargo de jefe de Bodega General.

Al finalizar las entrevistas se transcribió en digital las competencias en el formato para identificación de competencias y sus grados, para al finalizar el proyecto entregarlos como adjunto en el manual de funciones del área de Bodega General.

Fase 2: Diseño de los perfiles profesionales: descripción de puestos por competencias

Desde el 1 hasta el 4 de Septiembre del 2011, se efectuó la implementación de las competencias dentro de los manuales de funciones, utilizando el mismo formato de la compañía Azucarera Valdez S.A. ya que no se me permitió ningún cambio más por parte de mi supervisora.

Luego al día siguiente se presentó los manuales de funciones con las competencias identificadas a la Psic. Ana Peñafiel, el cual tuvo su aceptación y aprobación.

“Manual de funciones es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada trabajador en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa ya que estos podrán tomar las decisiones más acertadas apoyados por las directrices de los superiores, y estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, sus requisitos, perfiles, incluyendo informes de labores que deben ser elaborados por lo menos anualmente dentro de los cuales se indique cualitativa y cuantitativamente en resumen las labores realizadas en el período, los problemas e inconvenientes y sus respectivas soluciones tanto los informes como los manuales deberán ser evaluados permanentemente por los respectivos jefes para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión.”⁸

⁸ www.virtual.unal.edu.co/cursos/.../manuales/manualdefunciones.doc

Fase 3: Análisis de las competencias de los trabajadores: evaluación de las mismas

Desde el 6 hasta el 9 de septiembre del 2011, se elaboraron dos formatos para la evaluación de desempeño por competencias, el mismo que fue presentado al tutor el Dr. Antonio Santos y aprobó uno de los formatos para la aplicación de la evaluación de desempeño por competencias. (Anexo 11).

A partir del 12 de Septiembre del 2011, se aplicó la prueba piloto de la evaluación de desempeño por competencias con los jefes de sección utilizando como muestra 2 colaboradores por jefe. Existieron algunas dudas y confusiones al momento de la aplicación de la prueba la cual tomo tiempo para la explicación y al mismo tiempo repetir la prueba para la correcta evaluación del personal a cargo por los jefes de sección del área de Bodega General.

La prueba culminó el 15 de Septiembre del 2011 con éxito y con las respectivas explicaciones de cómo realizar la evaluación correctamente.

Al día siguiente se coordinó con el gerente de operaciones, jefe de bodega general, jefes de sección y ayudante de jefe de bodega general las fechas para la aplicación de la evaluación de desempeño por competencias.

El 19 de Septiembre del 2011, se ejecutó por primera vez la evaluación de desempeño por competencias con el Ing, Ernesto Gómez, gerente de operaciones, el cual evaluó al Ing. Julio Soto, jefe de bodega General.

Al día siguiente el Ing. Julio Soto, jefe de bodega general, realizó por segunda vez la evaluación de desempeño por competencias, quien evaluó al ayudante de jefe de bodega general, secretario, jefe de sección de inventario de insumos agrícolas, jefe de sección de inventario de combustible y lubricante y jefe de sección de inventario de empaques.

Dentro del organigrama (Anexo 5) podemos observar que existen 4 cargos de jefe de sección el cual todos fueron identificados con sus competencias y sus grados pero uno de ellos no fue evaluado ya que el cargo de jefe de sección de inventario general se encuentra vacante desde algunos meses.

Luego el 21 de Septiembre del 2011, se aplicó por tercera vez la evaluación de desempeño por competencia con el Ing. Rubén Montalván, ayudante de jefe de bodega general, quien está a cargo de cinco despachadores y el ayudante recibidor de mercadería hasta que la vacante de jefe de sección de inventario general se ocupe.

Al día siguiente se realizó por cuarta vez la evaluación de desempeño por competencias con el Ing. Ramón Merino, jefe de sección de inventario de insumos agrícolas, evaluando a tres despachadores.

Continuando con la evaluación por quinta vez, el Ing. Segundo Torres, jefe de sección de inventario de empaques, evaluando 3 despachadores de fundas.

Para finalizar las evaluaciones de desempeño por competencia el Ing. Kleyner Peñafiel evaluó a cuatro despachadores de tanqueros, cuatro choferes, un bodeguero de combustible y uno de lubricantes y el ayudante de oficina, el cual tomó varios de para evaluarlos ya que el ingeniero no constaba con el tiempo disponible para realizar todas las evaluaciones el mismo día.

A partir del 28 hasta el 30 de Septiembre del 2011, se transcribió en digital las evaluaciones de desempeño por competencias, para mejor presentación al final del proyecto. (Anexo 12).

Al concluir con la transcripción se calificaron las evaluaciones realizando cuadros en Excel de cada puntaje que habían obtenido cada colaborador, pero para mayor facilidad se agrupó las calificaciones por cargo para al momento de finalizar esta etapa se continuaría con la elaboración de los gráficos estadísticos.

A partir del 19 de Octubre del 2011, se empezó a elaborar la presentación de los resultados de la evaluación de desempeño por competencia en las cuales la Psic. Ana Peñafiel cambiaba de opinión que deseaba la presentación de los gráficos estadísticos por colaborador, después por sección y al final se decidió en realizar la presentación por cargo como se iba a realizar anteriormente.

Durante esta semana el Dr. Antonio Santos en clases nos indica que debemos realizar una presentación de los avances que hemos realizado hasta ahora del proyecto y también nos entrego una hoja de calificación para que mi supervisora, la Psic. Ana Peñafiel me califique. Al tener conocimiento sobre esta exposición hable con ella y me indicó que le expusiera esos avances después de ver los resultados de la evaluación de desempeño por competencia,

El 24 de Octubre del 2011 se expuso ante la Psic, Ana Peñafiel los resultados de la evaluación de desempeño por competencia del área de Bodega General (Anexo 13). Los comentarios de la Psic. Ana Peñafiel sobre la presentación, fueron excelentes y le agrado bastante ya que era algo diferente a otras presentaciones que han tenido dentro de la Compañía Azucarera Valdez. Este mismo día converse con ella para la presentación de los avances del proyecto y me indica que el 2 de Noviembre del 2011 se puede realizar la presentación.

Como se coordinó, en esa fecha se presento los avances del proyecto y al mismo tiempo se me evaluó el cual obtuve buenas calificaciones por parte de mi supervisora.

Al día siguiente también le presente los avances del proyecto al jefe de bodega general para el conocimiento de el de cómo iba la evaluación dentro de su área y quedo sorprendido por las calificaciones que obtuvieron principalmente los despachadores ya que eran bajas.

Fase 4: Diseño del plan de capacitación

Primeramente hay que conocer la definición de capacitación para poder continuar, capacitación es el proceso por el cual personal de una organización se preparan en ciertos temas que necesita para en este caso mejorar su desempeño pero también sirve para actualización temas referentes a las funciones que realiza.

“Es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos.”⁹, Chiavenato Idalberto.

Lo importante de la capacitación es realizarla antes de tener un problema dentro de la compañía, es por esto que dentro de la Compañía Azucarera Valdez se planea con los directores de cada área antes de empezar el siguiente año las capacitaciones que quieren realizar para el año siguiente y estas capacitaciones se encuentran dentro del plan de capacitación.

“Es la elección y descripción de los medios de tratamiento para satisfacer las necesidades indicadas o percibidas, en otras palabras, una vez que se ha determinado las necesidades de capacitación.”¹⁰ Según Chiavenato

A partir del 7 hasta el 18 de Noviembre del 2011 se tuvieron varias reuniones con el Gerente de operaciones, jefe de bodega general y jefes de sección para coordinar fechas para las diferentes capacitaciones que se iban a implementar para mejorar el desempeño del personal de bodega general, en diferentes días se tuvo las reuniones un día para cada uno en la cual ninguno indico fecha específica ya que indicaban que solo les interesaba que cierto personal se capacitara en Interzafra ya que en esa temporada se encuentra un poco desocupados para recibir capacitación y con el otro personal indicaban que preferirían que los proveedores propongán fechas o meses para las

⁹ Idalberto Chiavenato, Administración de recursos humanos, pág. 557

¹⁰ Dalziel M., Cubiero, J.C. y Fernández, Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos, Bilbao, Deusto.

capacitaciones; siguiendo las indicaciones por parte de ellos se continuo con la elaboración del plan de capacitación para el área de Bodega General.

Con ayuda de la analista de capacitación se fue realizando el plan de capacitación, llamando a los proveedores, enviando correos electrónicos sobre los posibles temas y fechas que ellos nos podrían indicar, se tuvo reuniones con ellos para explicar lo que se deseaba basándonos en los resultados de la evaluación de desempeño por competencia. Ciertos proveedores proporcionaban costos de las capacitaciones, otros no podrían indicar costos ya que podrían variar hasta la fecha establecida, es por esto que algunas capacitaciones tienen costos, otros tienen un cero, es decir, no tienen costo y los que poseen \$ - son los costos indefinidos por parte de los proveedores.

Algunas capacitaciones se van a realizar con personal de la Compañía Azucarera Valdez ya que manejaban correctamente el tema y ya ofrecieron con anterioridad capacitaciones a otras áreas. También dar una retroalimentación, es decir, el Ing. Rubén Montalván fue un colaborador que obtuvo la más alta calificación dentro de la evaluación por el cual se decidió que reviera una capacitación para que el ofrezca una retroalimentación a los bodegueros de la sección de combustible y lubricante, ya que el al mismo tiempo posee una alta calificación en trabajo en equipo y comunicación por el cual es el indicado para realizar la retroalimentación con este personal.

El 21 de Diciembre del 2011, se presenta el plan de capacitación a la Psic. Ana Peñafiel para su conocimiento de lo que se debe realizar con el personal del área de Bodega General para mejorar los indicadores de la evaluación (Anexo 11), el mismo que fue aprobado.

Para finalizar, el 27 de Diciembre del 2011, se ejecutó la presentación del proyecto: "Implementación de un sistema de evaluación de desempeño por competencias en el área de Bodega General", en la sala de capacitación # 1 con la Psic. Ana Peñafiel; esta presentación se mostró paso a paso lo que se realizó

durante estos 7 meses con sus beneficios obtenidos y la entrega de los productos, es decir, manual de funciones actualizado con las competencias y sus grados, evaluaciones realizadas, plan de capacitación del área de Bodega General.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSION 1:

Es importante llevar las bitácoras del proceso de ejecución del proyecto basándose en el diagrama de Gantt.

RECOMENDACIÓN 1:

Realizar la bitácoras diariamente indicando cada paso realizado durante el proceso de ejecución del proyecto, basándose en el orden planificado en el diagrama de Gantt.

CONCLUSION 2:

Entender en su totalidad como realizar ordenadamente un proyecto con lleva a un proyecto bien ejecutado.

RECOMENDACIÓN 2:

Para tener las ideas claras sobre como elaborar el proyecto es necesario ir a clases continuamente y así despejar las dudas consultando al tutor.

CONCLUSION 3:

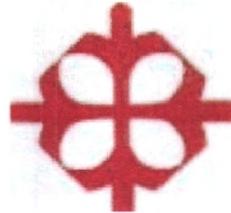
La parte del desarrollo del proyecto es la explicación de la ejecución del mismo por el cual toma tiempo realizarlo y mucha concentración.

RECOMENDACIÓN 3:

Realizar semanalmente el desarrollo del proyecto puesto que al final, en el momento de la entrega del proyecto no se complicara la ejecución de esta parte y no tomara tanto tiempo realizar o tener alguna complicación al recordar cada paso y cada situación que pasó al ejecutar el proyecto.

BIBLIOGRAFIA

- Robbins, Stephen P. y Judge Timothy A, Comportamiento organizacional, Decimotercera edición, Pearson Educación, México 2009.
- Martha Alles, Dirección estratégico de recursos humanos: gestión por competencias, Primera edición, Buenos Aires, Granica 2005.
- Martha Alles, Desempeño por competencias: evaluación de 360°, Nueva edición actualizada segunda edición, Buenos Aires, Ediciones Granica 2008.
- Dalziel M., Cubiero, J.C. y Fernández, Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos, Bilbao, Deusto.
- Adalberto Chiavenato, Administración de recursos humanos, Quinta edición, Bogota, Mc. Graw Hill 2004.
- <http://www.monografias.com/trabajos73/implementar-sistema-gestion-competencias-organizaciones/implementar-sistema-gestion-competencias-organizaciones2.shtml>
- <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/competencias.htm>
- <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/gestion-de-recursos-humanos-basado-en-competencias.htm>



Universidad Católica de Santiago de
Guayaquil

Facultad de Filosofía, Ciencia y Letras de
la Comunicación

Proyecto: Implementación de un Sistema
de Evaluación de desempeño por
competencias específicas

Carrera: Psicología Organizacional

Empresa: Compañía Azucarera Valdez

Atención: Psic. Ana Peñafiel

Responsable: Leslie Castillo

Fecha: 27 de Diciembre del 2011

Índice

	PAG.
1. Antecedentes del Proyecto	4
2. Finalidad	4
3. Objetivos	4
3.1. Objetivo General	4
3.2. Objetivos Específicos	4
4. Espacio Geográfico	5
5. Grupo Objetivo	5
6. Metodología	5
6.1. Técnicas	5
7. Fases	6
8. Productos a entregar	7
9. Duración	7
10. Plan de acción	8
Manual de funciones	10
Organigrama	11
Jefe de Bodega General	12
Ayudante de jefe de Bodega General	17
Secretario	22
Jefe de sección de inventario general	27
Jefe de sección de inventario de insumos agrícolas	32
Jefe de sección de inventario de combustibles y lubricantes	36
Ayudante receptor de mercadería	41
Despachador (General)	45
Despachador (Insumos Agrícolas)	49

Despachador de fundas	57
Chofer	61
Bodeguero de combustibles	65
Bodeguero de lubricantes	69
Ayudante de oficina	73
Instructivo para evaluación de desempeño por competencias	81
Introducción	82
Objetivos	82
Pasos para realizar la evaluación de desempeño por competencias	84
Formato de evaluación de desempeño por competencias	85
Plan de capacitación	86
Conclusiones y Recomendaciones	88
Informe Ejecutivo	89

1. Antecedentes del Proyecto.-

La Compañía Azucarera Valdez S.A. posee un gran número de trabajadores que laboran dentro del área de Bodega General, la cual constaban con un manual de funciones pero no con competencias específicas que debe tener todos los cargos que conforman el área de Bodega General para el éxito total de sus funciones. Además no constaban con una evaluación por competencias que les permitiera conocer los aspectos que necesitan desarrollar y mejorar.

2. Finalidad.-

Se aportó a la Compañía Azucarera Valdez S.A. una gestión exitosa al activo humano en el área de Bodega General.

3. Objetivos.-

3.1. Objetivo General.-

Se generó una cultura de evaluación de desempeño por competencias en la Compañía Azucarera Valdez, en el área de Bodega General.

3.2. Objetivos Específicos.-

- Se complementó los manuales de funciones de cada cargo del área de Bodega General de la Compañía Azucarera Valdez con las competencias específicas identificadas.
- Se elaboró sistema de evaluación de por competencias específicas dirigido para los trabajadores del área de Bodega General de la Compañía Azucarera Valdez.
- Se elaboró un plan de capacitación para reforzar las competencias específicas.

4. Espacio Geográfico.-

El proyecto se aplicó en el área de Bodega General de la Compañía Azucarera Valdez, la misma que se encuentra ubicada en Milagro, García Moreno y Roberto Astudillo.

5. Grupo Objetivo.-

Personal del área de Bodega General el cual consta actualmente con 29 colaboradores.

6. Metodología.-

6.1. Técnicas.-

Estudio de Gabinete.-

Fuentes Primarias.-

- Se realizaron entrevistas con el Gerente de operaciones, jefe de Bodega General y jefes de sección.

Fuentes Secundarias.-

- Diccionario de competencias de Martha Alles.
- Páginas web

Metodología Cuantitativa.-

Evaluaciones.-

Utilizamos las evaluaciones como herramienta para conocer sobre el desempeño de los colaboradores basado en las competencias específicas.

Mediciones.-

Realizamos porcentajes con los resultados obtenidos en la evaluación para la realización del plan de capacitación para los colaboradores.

Metodología Cualitativa.-

Entrevistas en profundidad.-

Realizamos entrevistas con el gerente de operaciones, jefe de Bodega General y jefes de sección para la identificación de las respectivas competencias específicas.

También efectuamos entrevistas para la elaboración del plan de capacitación en la que constaran fechas, competencias a capacitar, lugar, proveedores.

7. Fases.-

El proyecto se dividió en cinco fases:

1. Definición de competencias y sus grados.-

En esta fase realizamos las respectivas reuniones con el gerente de operaciones, jefe de Bodega General y jefes de sección para la identificación de las competencias específicas, de los diferentes perfiles de cargo del área de Bodega General utilizando como guía el diccionario de competencias de Martha Alles.

Realizamos la división en grados de cada una de las competencias, los cuales eran en:

A: Alto.

B: Bueno, por encima del estándar.

C: Mínimo, necesario para el puesto.

D: Insatisfactorio.

II. Diseño de perfiles profesionales: descripción de puestos por competencias.-

Una vez identificadas las competencias específicas con sus definiciones y sus grados, se adicionaron a cada uno de los perfiles de cargo para que quede por escrito y estipulado en el manual de funciones para la futura selección del personal y para la realización de las evaluaciones para personal del área de Bodega General.

III. Análisis de las competencias de los trabajadores : evaluación de las mismas.-

Esta fase comenzamos con la implementación de una prueba piloto, con una muestra de 10 colaboradores a evaluar conociendo si existían falencias y si era entendida correctamente; en caso contrario se hicieron las correcciones respectivas.

Después de la corrección aplicamos las evaluaciones de desempeño por competencia para jefe de Bodega General, ayudante de jefe de Bodega General, secretario, Jefes de sección, despachadores, choferes, bodegueros, ayudante receptor de mercadería, ayudante de oficina.

IV. Diseño del plan de capacitación.-

En esta última fase, basándonos en el análisis de los resultados de las evaluaciones, elaboramos un plan de capacitación en el que se pretendió el mayor fortalecimiento de las competencias de los colaboradores del área de Bodega General.

8. Productos Entregados.-

- Manuales del área de Bodega General actualizados
- Instructivo para aplicación de evaluación de desempeño por competencias
- Plan de capacitación

9. Duración.-

El proyecto tuvo duración de 7 meses.

10. Plan de acción

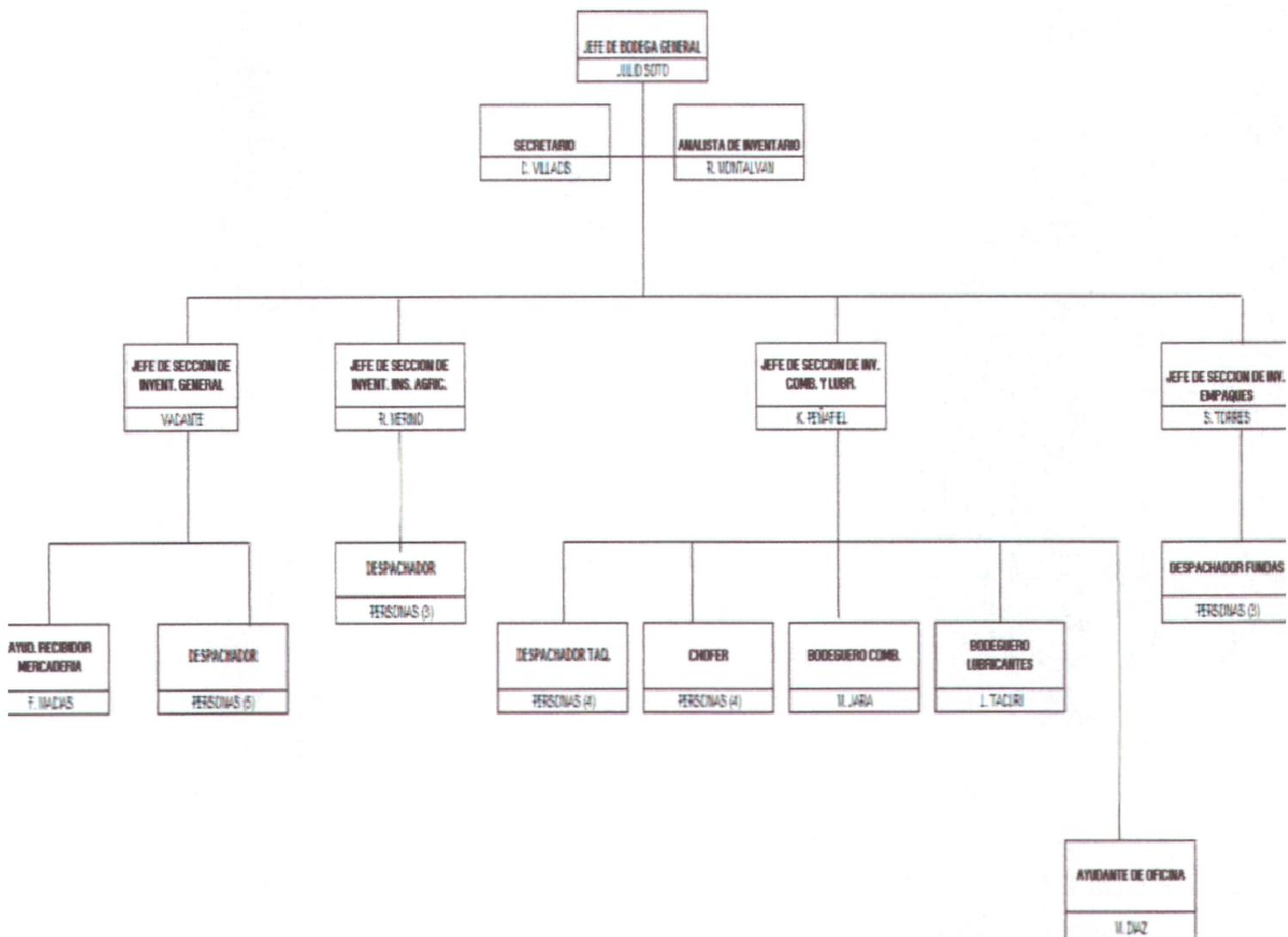
PLAN DE ACCION					
ACTIVIDADES	FECHA	TIEMPO	RECURSOS	RESPONSABLE	INVOLUCRADOS
Definición de competencias y sus grados					
Elaboramos formato para identificar competencias y sus grados	30 de Julio del 2011	2 dias	Computadora, impresora, hojas	Leslie Castillo	Directora de R.R.H.H.
Aplicamos prueba piloto para la identificación de competencias al ayudante de jefe de Bodega General para la identificación de las competencias y sus grados	1 de Agosto del 2011	1 dia	Diccionario de competencias, formato de identificación de competencias, bolígrafo	Leslie Castillo	Directora de R.R.H.H., Ayudante de jefe de Bodega General
Entrevistamos el jefe de sección de inventario de insumos agrícolas para la identificación de las competencias y sus grados	2 de Agosto del 2011	1 dia	Diccionario de competencias, formato de identificación de competencias, bolígrafo	Leslie Castillo	Jefe de sección de inventario de insumos agrícolas
Entrevistamos el jefe de bodega general para la identificación de las competencias y sus grados	3 de Agosto del 2011	1 dia	Diccionario de competencias, formato de identificación de competencias, bolígrafo	Leslie Castillo	Jefe de Bodega General
Entrevistamos el jefe de sección de inventario de empaques para la identificación de las competencias y sus grados	4 de Agosto del 2011	1 dia	Diccionario de competencias, formato de identificación de competencias, bolígrafo	Leslie Castillo	Jefe de seccion de inventario de empaques
Entrevistamos el jefe de seccion de inventario de combustible y lubricante para la identificación de las competencias y sus grados	8 de Agosto del 2011	10 dias	Diccionario de competencias, formato de identificación de competencias, bolígrafo	Leslie Castillo	Jefe de sección de inventario de combustible y lubricantes
Entrevistamos el Gerente de operaciones para la identificación de las competencias y sus grados	22 de Agosto del 2011	1 dia	Diccionario de competencias, formato de identificación de competencias, bolígrafo	Leslie Castillo	Gerente de operaciones
Diseño de perfiles profesionales: Descripción de puestos por competencias					
Incluimos en el manual de funciones del area de Bodega General las competencias identificadas	1 de Septiembre del 2011	4 dias	Manual de funciones, computadora, impresora.	Leslie Castillo	Directora de R.R.H.H.
Se presento el manual de funciones del area de Bodega General	5 de Septiembre del 2011	1 dia	Manual de funciones del area de Bodega General actualizado	Leslie Castillo	Directora de R.R.H.H.

Análisis de las competencias de las personas: evaluación de las mismas					
Elaboramos el sistema de evaluación por competencias	6 de Septiembre del 2011	1 semana	Computadora, impresora, hojas	Leslie Castillo	Directora de R.R.H.H.
Aplicamos prueba piloto	12 de Septiembre del 2011	1 semana	Formato de evaluación por competencias, infocus, computadora, bolígrafos, sala de capacitación	Leslie Castillo	Muestra de colaboradores del área de Bodega General
Aplicamos la evaluación por competencias	19 de Septiembre del 2011	1 semana	Formato de evaluación por competencias, infocus, computadora, bolígrafos, sala de capacitación	Leslie Castillo	Gerente de operaciones, Jefe de Bodega General, Jefes de sección y Ayudante de jefe de Bodega General
Se calificó las evaluaciones	3 de Octubre del 2011	1 semana	Evaluaciones realizadas, computadora, impresora, hojas	Leslie Castillo	Directora de R.R.H.H.
Se elaboró la presentación de los resultados obtenidos en las evaluaciones	19 de Octubre del 2011	3 días	Computadora, impresora, hojas	Leslie Castillo	Directora de R.R.H.H.
Se presentó los resultados de la evaluación	24 de Octubre del 2011	1 día	Sala de capacitación, infocus, computadora.	Leslie Castillo	Directora de R.R.H.H.
Diseño de plan de desarrollo					
Reunión con el Gerente de operaciones, jefe de Bodega General y jefes de sección para seleccionar fechas para el plan de desarrollo	7 de Noviembre del 2011	2 semanas	Computadora, impresora, hojas	Leslie Castillo	Gerente de operaciones, Jefe de Bodega General, Jefes de sección
Se elaboró el plan de capacitación	21 de Noviembre del 2011	1 mes	Computadora, impresora, hojas	Leslie Castillo	Directora de R.R.H.H. y Analista de capacitación
Se presentó el plan de capacitación	21 de Diciembre del 2011	1 día	Computadora, impresora, hojas, Outlook	Leslie Castillo	Directora de R.R.H.H.



Manual de funciones del área de Bodega General

ORGANIGRAMA BODEGA GENERAL





A.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN

COMPAÑÍA: AZUCARERA VALDEZ
DIVISIÓN: OPERACIONES
DEPARTAMENTO: BODEGA GENERAL
CAPÍTULO: MANUAL DE FUNCIONES

CARGO: JEFE BODEGA GENERAL
REPORTA A: GERENTE DE OPERACIONES
SUPERVISA A: JEFES DE SECCION

B.- PERFIL DEL CARGO

EDUCACION FORMAL: Título de Ingeniero Industrial.

CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO: Conocimientos en control de Inventarios y manejo de utilitarios de Windows avanzado.

IDIOMA: Español

EXPERIENCIA:

EN QUE: Monitoreo de bodegas, coordinación de inventarios.

TIEMPO: de 5 años en adelante

COMPETENCIAS:

- Liderazgo
- Pensamiento estratégico
- Orientación al cliente
- Trabajo en equipo
- Orientación a resultados
- Iniciativa

OTROS:

EDAD: 30 años en adelante

C.- DESCRIPCION DEL CARGO

1. Objetivo o función general del cargo

Responsable de los inventarios que adquiere CAVSA y su manejo integral, planificando y monitoreando las tareas de las bodegas a su cargo, así como también cumpliendo y haciendo cumplir las normas de calidad, gestión ambiental y de buenas practicas de manufacturas establecidas por la empresa.

2. Descripción de las principales tareas del cargo

2.1. Funciones específicas o habituales

Planificación de las compras de ítems de alta rotación en base a presupuestos y demandas estadísticas cíclicas de los insumos y materiales para zafra y para mantenimiento.

Control, planificación y supervisión de la operación de las bodegas de Empaques, Insumos de Campo y Combustible.

Verificación de la disponibilidad de los inventarios solicitados para la compra requerida por todas las dependencias de la Cia, previa aprobación digital en el sistema de Información de Valdez de la solicitud electrónica.

Revisión y aprobación de los comprobantes de ingreso de las adquisiciones locales y de importación realizadas por el Dpto. de Compras.

Emisión de información solicitada por las áreas relacionadas y de usuarios de Bodega.

Monitoreo de estado de las compras gestionadas por el área Inventarios.

Actualización de la documentación en Intranet de los sistemas de gestión calificados por CAVSA.

Seguimiento de verificación de los inventarios físicos.

2.2. Funciones periódicas

Emitir informes mensuales de Estado de los inventarios clasificados por las distintas áreas.

Elaboración de presupuestos de operación y de inversiones de las áreas a cargo.

Análisis de los presupuestos de compras de las áreas relacionadas.

Revisión de seguridad, orden y limpieza de las áreas de almacenamiento de todas las bodegas.

2.3. Funciones ocasionales o eventuales

Revisión de resultados de tomas de inventarios físicos realizado por Auditoría administrativa interna y Externa.

Participar de las Auditorías internas y Externas de los sistemas de gestión.

D.- REQUISITOS O ESPECIFICACIONES DEL CARGO

1. RESPONSABILIDAD SOBRE INFORMACIÓN VALOR EN CONFIDENCIALIDAD Y/O VALORES EQUIPOS / MATERIALES / PRODUCTOS / INSTALACIONES

Ninguna responsabilidad sobre información confidencial. Maneja equipos / materiales / productos.

2. RESPONSABILIDAD POR DIRECCIÓN Y COMPLEJIDAD Y/O SOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y/O TOMA DE DECISIONES



MANUAL DE FUNCIONES



FORMATO DE IDENTIFICACION DE COMPETENCIAS

NOMBRE DEL CARGO:

Jefe de Bodega General

GRADOS:	A: ALTO	
	B: BUENO, POR ENCIMA DEL ESTANDAR	
	C: MINIMO NECESARIO PARA EL PUESTO	
	D: INSATISFACTORIO	
COMPETENCIAS	DESCRIPCION DE LA COMPETENCIA	GRADO B
Liderazgo	Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipado escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas.	El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes. Escucha a los demás y es escuchado.
Pensamiento Estratégico	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica.	GRADO B Comprende los cambios del entorno y las oportunidades del mercado. Detecta nuevas oportunidades de hacer negocios y de crear alianzas estratégicas.
Orientación al cliente	Implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final al que van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de sus clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, como los proveedores y el personal de la organización.	GRADO A Establece una relación con perspectiva de largo plazo con el/los cliente/s para resolver sus necesidades, debiendo satisfacer en algunas ocasiones beneficios inmediatos en función de los futuros.
Trabajo en equipo	Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos.	GRADO B Anima y motiva a los demás. Desarrolla el espíritu de equipo. Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, buen clima y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo.
Orientación a los resultados	Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes necesarias para superar los competidores, responder a las necesidades del cliente o mejorar la organización.	GRADO B Actúa para lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos, fijándose para sí y/o otros los parámetros a alcanzar.
Iniciativa	Es la predicción a actuar proactivamente y a pensar no solo en los que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no solo de palabras.	GRADO A Se anticipa a las situaciones con una visión a largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás.

A.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN

COMPAÑÍA: AZUCARERA VALDEZ
DIVISIÓN: OPERACIONES
DEPARTAMENTO: BODEGA GENERAL
CAPÍTULO: MANUAL DE FUNCIONES

CARGO: AYUDANTE DE JEFE DE BODEGA GENERAL
REPORTA A: JEFE DE BODEGA GENERAL
SUPERVISA A: N/A

B.- PERFIL DEL CARGO

EDUCACION FORMAL: Ingeniería Comercial, Industrial o afines.

CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO: Conocimientos en inventario, Windows y utilitarios.

IDIOMA: Español

EXPERIENCIA:

EN QUE: Análisis de inventario, emisión de informes.

TIEMPO: de 1 año en adelante

COMPETENCIAS:

- Calidad de trabajo
- Franqueza – Confiabilidad- Integridad
- Liderazgo
- Comunicación
- Trabajo en equipo
- Capacidad de planificación y de organización

OTROS:

EDAD: 25 años en adelante

C.- DESCRIPCIÓN DEL CARGO

2. Objetivo o función general del cargo

Análisis general de niveles y compartimiento de los inventarios en detalle con la emisión de informes de resultados.

3. Descripción de las principales tareas del cargo

2.1. Funciones específicas o habituales

- Realiza el control integral del sistema de consignación: Requerimientos, Registro de Entradas, Cuadros y Liquidaciones.
- Realiza el mantenimiento del maestro de artículos (altas, bajas, modificaciones) bajo el estándar establecido y de acuerdo políticas señaladas por el Jefe de Bodega General, para que cada uno de los departamentos de la Compañía, pueda realizar sus solicitudes de compra.
- Realiza la atención al cliente interno y externo en lo pertinente a sus tareas, coordinando con estos y con el Departamento de Compras.
- Realizar transferencias y/o movimientos manuales a las distintas Bodegas o Bin de donde se lo requiera, con el propósito que exista el stock necesario para que puedan realizar sus actividades en cada una de las secciones.
- Realiza el control integral del inventario de Ecoelectric (Ingreso, Egreso y Saldos).
- Cumplir con las Normas de los Sistemas de Gestión en que está inmersa la Compañía.

2.2. Funciones periódicas

- Elaborar solicitudes de compras por "familia", para que el Departamento de Compras realice de manera ágil las cotizaciones.
- Participar de reuniones de trabajo con el personal de diferentes Departamentos cuando así lo requiera la Jefatura de Bodega.
- Elaborar informes cuando la Jefatura de Bodega General lo requiera, relacionada a los movimientos propios de Bodega, con el objeto de realizar revisiones ya sea de cotos, stock o de alguna otra índole.

2.3. Funciones ocasionales o eventuales

- Coordinar con los diferentes departamentos, secciones o áreas de fábrica con el objeto de establecer un stock suficiente de cantidades a adquirirse para las temporadas de Zafra como de Interzafra.
- Coordinar junto con la Jefatura de Bodega General, en la toma de inventarios, para la Auditoria Interna que realiza la Compañía.
- Coordinar junto con la Jefatura de Bodega General, en la toma de inventarios, para la Auditoria Externa que realiza la Compañía.
- Coordina chequeos periódicos de ítems con el personal de Bodega General, con el objeto de controlar el stock físico vs. el sistema.

3. RESPONSABILIDAD SOBRE INFORMACIÓN VALOR EN CONFIDENCIALIDAD Y/O VALORES EQUIPOS / MATERIALES / PRODUCTOS / INSTALACIONES

Maneja información confidencial limitada a una unidad. Tiene responsabilidad sobre manejo equipo computación / materiales de oficina.



A.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN

COMPAÑÍA: AZUCARERA VALDEZ
DIVISIÓN: OPERACIONES
DEPARTAMENTO: BODEGA GENERAL
CAPÍTULO: MANUAL DE FUNCIONES

CARGO: SECRETARIO
REPORTA A: JEFE DE BODEGA GENERAL
SUPERVISA A: N/A

B.- PERFIL DEL CARGO

EDUCACION FORMAL: Título de Bachiller en Secretariado o Contable.

CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO: Conocimientos en inventario, Windows y utilitarios.

IDIOMA: Español

EXPERIENCIA:

EN QUE: Digitación, archivo de documentos.

TIEMPO: de 1 año en adelante

COMPETENCIAS:

- Capacidad para aprender
- Dinamismo – Energía
- Iniciativa – Autonomía
- Orientación al cliente interno y externo
- Responsabilidad
- Trabajo en equipo

OTROS:

EDAD: 25 años en adelante

C.- DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1. Objetivo o función general del cargo

Colabora con las actividades secretariales inherentes al cargo, como la digitación, archivo de documentos y otros.

2. Descripción de las principales tareas del cargo

2.1. Funciones específicas o habituales

Realiza la digitación de ingresos a bodega, tanto de Valdez como de Agrostevia, Bamboo, Distribuidora de Productos Milagro.

Realiza la revisión de reportes de egresos de bodega General.

Realiza el alcance de requisición de Bodega General.

Realiza las transferencias y movimientos de inventario.

Realiza las guías de remisión para las salidas de materiales de Bodega General.

Realiza el archivo de las órdenes de compra y otra documentación.

Realiza documentos varios como: Actas de entrega- comunicaciones, etc.

Cumplir con las Normas de Seguridad y Salud Ocupacional, además de las Normas de Medio ambiente ISO 14000.

2.2. Funciones periódicas

Verificar que las órdenes de compras sean ingresadas con su respectiva factura.

Comunicar al Departamento de Compras, en caso de existir órdenes de compra con facturas y no estén aprobadas.

2.3. Funciones ocasionales o eventuales

Realiza la digitación de las existencias de inventario físico de Bodega General.

D.- REQUISITOS O ESPECIFICACIONES DEL CARGO

3. RESPONSABILIDAD SOBRE INFORMACIÓN VALOR EN CONFIDENCIALIDAD Y/O VALORES EQUIPOS / MATERIALES / PRODUCTOS / INSTALACIONES

Maneja información confidencial limitada a una unidad. Tiene responsabilidad sobre manejo equipo computación / materiales de oficina.

4. RESPONSABILIDAD POR DIRECCIÓN Y COMPLEJIDAD Y/O SOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y/O TOMA DE DECISIONES

Realiza tareas rutinarias que no implican solucionar y tomar decisiones: no ejerce supervisión alguna.

5. RESPONSABILIDAD POR CONTACTOS EXTERNOS

Se requieren contactos rutinarios tales como atención a proveedores.

6. RESPONSABILIDAD POR MANEJO DE TECNOLOGÍA

Existe responsabilidad por las siguientes herramientas informáticas:

- Sicavsa
- Dynamics
- Correo Interno
- Intranet



7. CONDICIONES FÍSICAS Y/O RIESGOS DE TRABAJO

Riesgos físicos, mecánicos y ergonómicos.

8. EXIGENCIAS MEDICAS

No deficiencia visual.

FORMATO DE IDENTIFICACION DE COMPETENCIAS

NOMBRE DEL CARGO:		Secretario
GRADOS:	A: ALTO	
	B: BUENO, POR ENCIMA DEL ESTANDAR	
	C: MINIMO NECESARIO PARA EL PUESTO	
	D: INSATISFACTORIO	
COMPETENCIAS	DESCRIPCION DE LA COMPETENCIA	GRADO C
Capacidad de aprender	Esta asociada a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos al repertorio de conductas habituales y nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas.	Aprende nuevos esquemas y modelos asimilando los conceptos impartidos.
Dinamismo - Energía	Habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, e jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.	GRADO C
		Trabaja duro en jornadas de trabajo exigente.
Iniciativa - Autonomía	Rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades sin esperar a efectuar todas las consultas en la línea jerárquica.	GRADO C
		Puede actuar para resolver los pequeños diarios. En ocasiones propone mejoras aunque no haya un problema concreto que necesite solución.
Orientación al cliente interno y externo	Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos puede requerir en el presente o en el futuro. Tiene que ver con atender las necesidades de un cliente real y concreto en la interacción.	GRADO B
		Identifica las necesidades del cliente; en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos. Demuestra interés en atender a los clientes con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.
Responsabilidad	Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de los asignados está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.	GRADO B
		Cumple con los plazos preestablecidos en la calidad requerida, preocupándose de lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.
Trabajo en equipo	Es la habilidad para participar activamente de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés personal. Supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito de las acciones del equipo.	GRADO A
		Promociona y alienta la comunicación y actúa como modelo del rol en su área. Logra comprensión y compromiso grupal y demuestra superioridad para distinguir, interpretar y expresar hechos, problemas y opiniones.

A.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN

COMPAÑÍA: AZUCARERA VALDEZ
DIVISIÓN: OPERACIONES
DEPARTAMENTO: BODEGA GENERAL
CAPÍTULO: MANUAL DE FUNCIONES

CARGO: JEFE DE SECCION DE INVENTARIO GENERAL
REPORTA A: JEFE DE BODEGA GENERAL
SUPERVISA A: AYUDANTE RECIBIDOR DE MERCADERIA,
DESPACHADOR.

B.- PERFIL DEL CARGO

EDUCACION FORMAL: Bachiller contable.

CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO: Conocimiento de inventarios y utilitarios.

IDIOMA: Español

EXPERIENCIA:

EN QUE: recepción, almacenaje y distribución de insumos.

TIEMPO: de 3 años en adelante

COMPETENCIAS:

- Franqueza – Confiabilidad – Integridad
- Liderazgo
- Comunicación
- Trabajo en equipo
- Capacidad de planificación y de organización

- Orientación al cliente interno y externo

OTROS:

EDAD: 30 años en adelante

C.- DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1. Objetivo o función general del cargo

Coordinar, supervisar y controlar las funciones de recepción, almacenaje y distribución de insumos en general, apoyando así al proceso productivo y administrativo de la empresa, alineado a lo establecido por la organización.

2. Descripción de las principales tareas del cargo

2.1. Funciones específicas o habituales

Lleva la responsabilidad integral de los insumos almacenados en Bodega de Sacos (Recepción, custodia y despacho).

Emite informes de recepción de insumos e inspección de vehículos, publicando en intranet, para conocimiento de las áreas interesadas.

Procesa las transacciones de despacho en el sistema (Transferencias a otros puntos de control).

Emite informes del estado del inventario a su cargo.

Supervisa a personal y área a su cargo precautelando la seguridad de los bienes de la Compañía.

Cumplir y hacer cumplir con las Normas de los Sistemas de Gestión en que está inmersa la Compañía.

- Internet

7. CONDICIONES FÍSICAS Y/O RIESGOS DE TRABAJO

Riesgos físicos y mecánicos.

8. EXIGENCIAS MEDICAS

No lumbalgias, no hernia hiatal, no alergias.

FORMATO DE IDENTIFICACION DE COMPETENCIAS

NOMBRE DEL CARGO:

Jefes de sección de inventario general

GRADOS:	A: ALTO	
	B: BUENO, POR ENCIMA DEL ESTANDAR	
	C: MINIMO NECESARIO PARA EL PUESTO	
	D: INSATISFACTORIO	
COMPETENCIAS	DESCRIPCION DE LA COMPETENCIA	GRADO B
Orientacion al cliente interno y externo	<p>Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos puede requerir en el presente o en el futuro. Tiene que ver con atender las necesidades de un cliente real y concreto en la interacción.</p>	<p>Identifica las necesidades del cliente; en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos. Demuestra interes en atender a los clientes con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.</p>
Franqueza-Confianza-Integridad	<p>Ser realista y franco. Establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Tener coherencia entre acciones, conductas y palabras. Asumir la responsabilidad de sus propios errores. Estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de la conducta.</p>	<p>GRADO A</p> <p>Establece relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Asume la responsabilidad de sus propios errores. Sus acciones y actitudes son coherentes con su discurso. Demuestra estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de su conducta.</p>
Liderazgo	<p>Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipado escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlos. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. Prover coaching y feedback para el desarrollo de los colaboradores.</p>	<p>GRADO B</p> <p>El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes. Escucha a los otros y es escuchado.</p>
Comunicación	<p>Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuando y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.</p>	<p>GRADO B</p> <p>Es reconocido en su área de incumbencia por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones.</p>
Trabajo en equipo	<p>Es la capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.</p>	<p>GRADO A</p> <p>La empresa es un solo equipo. Cooperará incluso en forma anónima para el logro de los objetivos organizacionales, considerando como más relevante el objetivo de todo que las circunstancias del propio equipo de trabajo.</p>
Capacidad de planificación y de organización	<p>Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.</p>	<p>GRADO C</p> <p>Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.</p>

A.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN

COMPAÑÍA: AZUCARERA VALDEZ
DIVISIÓN: OPERACIONES
DEPARTAMENTO: BODEGA GENERAL
CAPÍTULO: MANUAL DE FUNCIONES

CARGO: JEFE DE SECCION DE INV. DE INSUMOS
AGRÍCOLAS

REPORTA A: JEFE DE BODEGA GENERAL

SUPERVISA A: DESPACHADORES

B.- PERFIL DEL CARGO

EDUCACION FORMAL: Bachiller Técnico.

CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO: Conocimientos de
insumos agrícolas y utilitarios.

IDIOMA: Español

EXPERIENCIA:

EN QUE: Insumos agrícolas.

TIEMPO: de 1 año en adelante

COMPETENCIAS:

- Franqueza – Confiabilidad – Integridad
- Liderazgo
- Comunicación
- Trabajo en equipo

- Capacidad de planificación y de organización
- Orientación al cliente interno y externo

OTROS:

EDAD: 25 años en adelante

C.- DESCRIPCION DEL CARGO

9. Objetivo o función general del cargo

Es responsable integral del inventario que se maneja en la Bodegas de Insumos Agrícolas.

10. Descripción de las principales tareas del cargo

2.1. Funciones específicas o habituales

Supervisa la recepción de los insumos agrícolas, junto con la documentación de respaldos tales como: guías de remisión, notas de entrega, ticket de báscula.

Supervisa los despachos de fertilizantes y herbicidas para los trabajos en el área de campo.

Procesa las requisiciones de almacén en el sistema de inventario de los insumos despachados.

Cumplir y verificar que el personal bajo su mando cumpla con las Normas de Seguridad y Salud Ocupacional, además de las Normas de Medio ambiente ISO 14000.

2.2. Funciones periódicas

Realiza inventarios de los insumos.

2.3. Funciones ocasionales o eventuales

N/A

D.- REQUISITOS O ESPECIFICACIONES DEL CARGO

11. RESPONSABILIDAD SOBRE INFORMACIÓN VALOR EN CONFIDENCIALIDAD Y/O VALORES EQUIPOS / MATERIALES / PRODUCTOS / INSTALACIONES

Ninguna responsabilidad sobre información confidencial. Maneja equipo de Computación, protección personal.

12. RESPONSABILIDAD POR DIRECCIÓN Y COMPLEJIDAD Y/O SOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y/O TOMA DE DECISIONES

Realiza tareas rutinarias que no implican solucionar y tomar decisiones: no ejerce supervisión alguna.

13. RESPONSABILIDAD POR CONTACTOS EXTERNOS

No existe en este cargo responsabilidad por contacto externo.

14. RESPONSABILIDAD POR MANEJO DE TECNOLOGÍA

Existe responsabilidad por las siguientes herramientas informáticas.

- Sicavsa
- Correo Interno
- Intranet

15. CONDICIONES FÍSICAS Y/O RIESGOS DE TRABAJO

Riesgos físicos y mecánicos.

16. EXIGENCIAS MEDICAS

No lumbalgias, no hernia hiatal, no alergias.

FORMATO DE IDENTIFICACION DE COMPETENCIAS

NOMBRE DEL CARGO: Jefes de sección de inventario de insumos agrícolas		
GRADOS:	A: ALTO	
	B: BUENO, POR ENCIMA DEL ESTANDAR	
	C: MINIMO NECESARIO PARA EL PUESTO	
	D: INSATISFACTORIO	
COMPETENCIAS	DESCRIPCION DE LA COMPETENCIA	GRADO B
Orientacion al cliente interno y externo	<p> Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos puede requerir en el presente o en el futuro. Tiene que ver con atender las necesidades de un cliente real y concreto en la interacción.</p>	<p> Identifica las necesidades del cliente; en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos. Demuestra interes en atender a los clientes con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.</p>
Franqueza-Confiability-Integridad	<p> Ser realista y franco. Establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Tener coherencia entre acciones, conductas y palabras. Asumir la responsabilidad de sus propios errores. Estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de la conducta.</p>	<p> GRADO A</p> <p> Establece relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Asume la responsabilidad de sus propios errores. Sus acciones y actitudes son coherentes con su discurso. Demuestra estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de su conducta.</p>
Liderazgo	<p> Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipado escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. Establecer claramente directivas, fijas objetivos, prioridades y comunicarlas. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calida de las decisiones y la efectividad de la organización. Proveer coaching y feedback para el desarrollo de los colaboradores.</p>	<p> GRADO B</p> <p> El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes. Escucha a los otros y es escuchado.</p>
Comunicación	<p> Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuando y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.</p>	<p> GRADO B</p> <p> Es reconocido en si área de incumbencia por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones.</p>
Trabajo en equipo	<p> Es la capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.</p>	<p> GRADO A</p> <p> La empresa es un solo equipo. Coopera incluso en forma anónima para el logro de los objetivos organizacionales, considerando como más relevante el objetivo de todo que las circunstancias del propio equipo de trabajo.</p>
Capacidad de planificación y de organización	<p> Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.</p>	<p> GRADO C</p> <p> Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.</p>

A.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN

COMPAÑÍA: AZUCARERA VALDEZ
DIVISIÓN: OPERACIONES
DEPARTAMENTO: BODEGA GENERAL
CAPÍTULO: MANUAL DE FUNCIONES

CARGO: JEFE DE SECCION DE INV. COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES
REPORTA A: JEFE DE BODEGA GENERAL
SUPERVISA A: BODEGUERO DE COMBUSTIBLES

B.- PERFIL DEL CARGO

EDUCACION FORMAL: Ingeniero Industrial/Mecánico o carreras afines.

CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO: Conocimientos de combustibles, lubricantes, maquinarias, inventarios y utilitarios.

IDIOMA: Español

EXPERIENCIA:

EN QUE: combustible, lubricantes y equipos del proceso.

TIEMPO: de 2 años en adelante

COMPETENCIAS:

- Franqueza – Confiabilidad – Integridad
- Liderazgo
- Comunicación
- Trabajo en equipo
- Capacidad de planificación y de organización
- Orientación al cliente interno y externo

OTROS:

EDAD: 30 años en adelante

C.- DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1. Objetivo o función general del cargo

- Responsable de la Logística y Distribución de los combustibles en la Cia. Coordina, supervisa y controla las funciones de recepción, almacenaje y distribución de combustible, lubricantes y equipos del proceso, alineado a lo establecido por la empresa.

2. Descripción de las principales tareas del cargo

2.1. Funciones específicas o habituales

- Realiza coordinación de cronograma de actividades del personal de campo.
- Recoge novedades presentadas durante la jornada laboral por el personal a su cargo.
- Revisa las órdenes de trabajo generadas en el área de campo para ser ingresadas al sistema.
- Revisa el cuadro de los surtidores, para ser enviados al auxiliar de oficina y realice los egresos en el sistema.
- Revisa saldos en tanques de combustibles, para verificar la necesidad de realizar recarga.
- Revisa órdenes de trabajo despachadas y verifica saldos, para realizar egresos de la Bodega de Lubricantes.
- Realiza solicitud de combustibles y lubricantes coordinado con los respectivos proveedores.
- Coordina mantenimiento de gasolinera y bodega de lubricantes.
- Realiza la recepción de combustibles en los tanques de diesel (Fábrica).

- Realiza la revisión y seguimiento de las rutas de los banqueros vía G.P.S.
- Supervisa almacenamiento de combustible en sectores estratégicos, en la temporada de interzafra.
- Cumplir y hacer cumplir las Normas de Seguridad y Salud Ocupacional, además de las Normas de Medio ambiente ISO 14000.

2.2. Funciones periódicas

- Realiza los reportes de rata de combustibles semanal para presentar a: Gerencia Financiera, Operaciones, Contraloría, superintendencia de Campo y Jefe de Bodega General.
- Realiza reporte de monitoreo semanal de cañeros a Bodega General y Contraloría.
- Lleva el control de los saldos de los niveles de combustible en los tanques de diesel.

2.3. Funciones ocasionales o eventuales

- Realiza el presupuesto de reparaciones y mantenimiento de instalaciones y vehículos.

3. RESPONSABILIDAD SOBRE INFORMACIÓN VALOR EN CONFIDENCIALIDAD Y/O VALORES EQUIPOS / MATERIALES / PRODUCTOS / INSTALACIONES

Maneja información confidencial limitada a una unidad. Tiene responsabilidad sobre manejo de equipos / materiales.

4. RESPONSABILIDAD POR DIRECCIÓN Y COMPLEJIDAD Y/O SOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y/O TOMA DE DECISIONES

Ejecuta tareas moderadamente complejas, incluyendo supervisión de grupos pequeños de personal. Toma decisiones en base a procedimientos preestablecidos.

5. RESPONSABILIDAD POR CONTACTOS EXTERNOS

Se requieren contactos rutinarios tales como atención a proveedores.

6. RESPONSABILIDAD POR MANEJO DE TECNOLOGÍA

Existe responsabilidad por las siguientes herramientas informáticas.

- Sicavsa
- Dynamics
- Correo Interno
- Intranet
- Internet

7. CONDICIONES FÍSICAS Y/O RIESGOS DE TRABAJO

Riesgos físicos y mecánicos.

8. EXIGENCIAS MEDICAS

No lumbalgias, no hernia hiatal, no alergias.

FORMATO DE IDENTIFICACION DE COMPETENCIAS

NOMBRE DEL CARGO: Jefes de sección de inventario de combustibles y lubricantes

GRADOS:	A: ALTO	
	B: BUENO, POR ENCIMA DEL ESTANDAR	
	C: MINIMO NECESARIO PARA EL PUESTO	
	D: INSATISFACTORIO	
COMPETENCIAS	DESCRIPCION DE LA COMPETENCIA	GRADO B
Orientacion al cliente interno y externo	Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos puede requerir en el presente o en el futuro. Tiene que ver con atender las necesidades de un cliente real y concreto en la interacción.	Identifica las necesidades del cliente; en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos. Demuestra interes en atender a los clientes con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.
Franqueza-Confiability-Integridad	Ser realista y franco. Establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Tener coherencia entre acciones, conductas y palabras. Asumir la responsabilidad de sus propios errores. Estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de la conducta.	GRADO A Establece relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Asume la responsabilidad de sus propios errores. Sus acciones y actitudes son coherentes con su discurso. Demuestra estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de su conducta.
Liderazgo	Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipado escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calida de las decisiones y la efectividad de la organización. Prover coaching y feedback para el desarrollo de los colaboradores.	GRADO B El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes. Escucha a los otros y es escuchado.
Comunicación	Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuando y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.	GRADO B Es reconocido en si área de incumbencia por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones.
Trabajo en equipo	Es la capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.	GRADO A La empresa es un solo equipo. Cooperar incluso en forma anónima para el logro de los objetivos organizacionales, considerando como más relevante el objetivo de todo que las circunstancias del propio equipo de trabajo.
Capacidad de planificación y de organización	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.	GRADO C Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.

A.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN

COMPAÑÍA: AZUCARERA VALDEZ
DIVISIÓN: OPERACIONES
DEPARTAMENTO: BODEGA GENERAL
CAPÍTULO: MANUAL DE FUNCIONES

CARGO: JEFE DE SECCION DE INV. DE EMPAQUES

REPORTA A: JEFE DE BODEGA GENERAL

SUPERVISA A: DESPACHADOR DE FUNDAS

B.- PERFIL DEL CARGO

EDUCACION FORMAL: Bachiller contable.

CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO: Conocimiento de inventarios y utilitarios.

IDIOMA: Español

EXPERIENCIA:

EN QUE: recepción, almacenaje y distribución de empaques.

TIEMPO: de 3 años en adelante

COMPETENCIAS:

- Franqueza – Confiabilidad – Integridad
- Liderazgo
- Comunicación
- Trabajo en equipo
- Capacidad de planificación y de organización
- Orientación al cliente interno y externo

OTROS:

EDAD: 30 años en adelante

C.- DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1. Objetivo o función general del cargo

Coordinar, supervisar y controlar las funciones de recepción, almacenaje y distribución de envases, apoyando así al proceso productivo y administrativo de la empresa, alineado a lo establecido por la organización.

2. Descripción de las principales tareas del cargo

2.1. Funciones específicas o habituales

Lleva la responsabilidad integral de los empaques e insumos almacenados en Bodega de Sacos (Recepción, custodia y despacho).

Emite informes de recepción de insumos e inspección de vehículos, publicando en intranet, para conocimiento de las áreas interesadas.

Procesa las transacciones de despacho en el sistema (Transferencias a otros puntos de control).

Emite informes del estado del inventario a su cargo.

Coordina con Control de Calidad para la liberación de los empaques recibidos.

Supervisa a personal y área a su cargo precautelando la seguridad de los bienes de la Compañía.

Cumplir y hacer cumplir con las Normas de los Sistemas de Gestión en que esta inmersa la Compañía.

2.2. Funciones periódicas

Coordina con el Jefe de Bodega General sobre emisión y cumplimiento del cronograma de entrega de los empaques.

Emite informes sobre empaques rechazados por el área de envasado para su devolución.

2.3. Funciones ocasionales o eventuales

Participa de los inventarios físicos generales.

D.- REQUISITOS O ESPECIFICACIONES DEL CARGO

3. RESPONSABILIDAD SOBRE INFORMACIÓN VALOR EN CONFIDENCIALIDAD Y/O VALORES EQUIPOS / MATERIALES / PRODUCTOS / INSTALACIONES

Ninguna responsabilidad sobre información confidencial. Maneja equipos / materiales / productos.

4. RESPONSABILIDAD POR DIRECCIÓN Y COMPLEJIDAD Y/O SOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y/O TOMA DE DECISIONES

Ejecuta tareas moderadamente complejas, incluyendo supervisión de grupos pequeños de personal. Toma decisiones en base a procedimientos preestablecidos.

5. RESPONSABILIDAD POR CONTACTOS EXTERNOS

Se requieren contactos rutinarios tales como atención a proveedores.

6. RESPONSABILIDAD POR MANEJO DE TECNOLOGÍA

Existe responsabilidad por las siguientes herramientas informáticas.

- Sicavsa
- Dynamics
- Correo Interno
- Intranet
- Internet

7. CONDICIONES FÍSICAS Y/O RIESGOS DE TRABAJO

Riesgos físicos y mecánicos.

8. EXIGENCIAS MEDICAS

No lumbalgias, no hernia hiatal, no alergias.



MANUAL DE FUNCIONES



FORMATO DE IDENTIFICACION DE COMPETENCIAS

NOMBRE DEL CARGO:

Jefes de sección de inventario de empaques

GRADOS:	A: ALTO	
	B: BUENO, POR ENCIMA DEL ESTANDAR	
	C: MINIMO NECESARIO PARA EL PUESTO	
	D: INSATISFACTORIO	
COMPETENCIAS	DESCRIPCION DE LA COMPETENCIA	GRADO B
Orientacion al cliente interno y externo	<p>Demstrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos puede requerir en el presente o en el futuro. Tiene que ver con atender las necesidades de un cliente real y concreto en la interacción.</p>	<p>Identifica las necesidades del cliente; en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos. Demuestra interes en atender a los clientes con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.</p>
Franqueza-Confiability-Integridad	<p>Ser realista y franco. Establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Tener coherencia entre acciones, conductas y palabras. Asumir la responsabilidad de sus propios errores. Estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de la conducta.</p>	<p>GRADO A</p> <p>Establece relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Asume la responsabilidad de sus propios errores. Sus acciones y actitudes son coherentes con su discurso. Demuestra estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de su conducta.</p>
		<p>GRADO B</p> <p>El grupo lo percibe como lider, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes. Escucha a los otros y es escuchado.</p>
Liderazgo	<p>Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipado escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. Establecer claramente directivas, fijas objetivos, prioridades y comunicarlás. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calida de las decisiones y la efectividad de la organización. Proveer coaching y feedback para el desarrollo de los colaboradores.</p>	<p>GRADO B</p> <p>Es reconocido en si área de incumbencia por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones.</p>
		<p>GRADO A</p> <p>La empresa es un solo equipo. Coopera incluso en forma anónima para el logro de los objetivos organizacionales, considerando como más relevante el objetivo de todo que las circunstancias del propio equipo de trabajo.</p>
Comunicación	<p>Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuando y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.</p>	<p>GRADO C</p> <p>Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.</p>
		<p>GRADO B</p> <p>Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.</p>
Trabajo en equipo	<p>Es la capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.</p>	<p>GRADO A</p> <p>Es reconocido en si área de incumbencia por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones.</p>
		<p>GRADO B</p> <p>La empresa es un solo equipo. Coopera incluso en forma anónima para el logro de los objetivos organizacionales, considerando como más relevante el objetivo de todo que las circunstancias del propio equipo de trabajo.</p>
Capacidad de planificación y de organización	<p>Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.</p>	<p>GRADO A</p> <p>Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.</p>
		<p>GRADO B</p> <p>La empresa es un solo equipo. Coopera incluso en forma anónima para el logro de los objetivos organizacionales, considerando como más relevante el objetivo de todo que las circunstancias del propio equipo de trabajo.</p>

C.- DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1. Objetivo o función general del cargo

Realiza la recepción de la mercadería de compras locales e importadas.

2. Descripción de las principales tareas del cargo

2.1. Funciones específicas o habituales

- Efectúa la recepción de mercadería de las compras locales e importaciones realizadas para las diferentes Compañías, soportadas en órdenes de compras.
- Realiza la codificación de la mercadería ingresada, previo a su ubicación en perchas, anota: orden de compra, cantidad, medida, código de inventario y área solicitante.
- Coordina con usuarios en caso de recepción de partes y piezas especiales.
- Coordina con el Departamento de Compras sobre las inconformidades en la recepción, para, si es el caso se cambie o devuelva la mercadería.
- Cumplir con las Normas de los Sistemas de Gestión en que esta inmersa la Compañía.

2.2. Funciones periódicas

N/A

2.3. Funciones ocasionales o eventuales

Realiza inventario general de Bodega.

3. RESPONSABILIDAD SOBRE INFORMACIÓN VALOR EN CONFIDENCIALIDAD Y/O VALORES EQUIPOS / MATERIALES / PRODUCTOS / INSTALACIONES

Maneja información confidencial limitada a una unidad. Tiene responsabilidad sobre manejo de equipo de computo / materiales de Bodega.

4. RESPONSABILIDAD POR DIRECCIÓN Y COMPLEJIDAD Y/O SOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y/O TOMA DE DECISIONES

Ejecuta tareas moderadamente complejas. Toma decisiones en base a procedimientos preestablecidos.

5. RESPONSABILIDAD POR CONTACTOS EXTERNOS

Se requieren contactos rutinarios tales como atención a proveedores.

6. RESPONSABILIDAD POR MANEJO DE TECNOLOGÍA

Existe responsabilidad por las siguientes herramientas informáticas.

- Sicavsa
- Dynamics
- Correo Interno
- Intranet

7. CONDICIONES FÍSICAS Y/O RIESGOS DE TRABAJO

Riesgos físicos y mecánicos.

8. EXIGENCIAS MEDICAS

No lumbalgias, no hernia hiatal, no alergias.



MANUAL DE FUNCIONES



FORMATO DE IDENTIFICACION DE COMPETENCIAS

NOMBRE DEL CARGO:

Ayudante recibidor de mercadería

GRADOS:	A: ALTO	
	B: BUENO, POR ENCIMA DEL ESTANDAR	
	C: MINIMO NECESARIO PARA EL PUESTO	
	D: INSATISFACTORIO	
COMPETENCIAS	DESCRIPCION DE LA COMPETENCIA	GRADO B
Capacidad para aprender	Esta asociada a la asimilacion de nueva informacion y su eficaz aplicaci3n. Se relaciona con la incorporacion de nuevos esquemas o modelos cognitivos al repertorio de conductas habituales y nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas.	Tiene muy buena capacidad para aprender, puede incorporar nuevos esquemas y modelos. Aprende no solo en las actividades estructuradas de aprendizaje, como es el estudio, tambien lo hace con la practica y la observacion de personas que tienen mas experiencia y conocimientos.
Habilidad analitica	Esta competencia tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el trabajo. Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un analisis logico. La capacidad de identificar los problemas, reconocer la informacion significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aqui la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadisticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numericos.	GRADO B Analiza informacion e identifica problemas coordinado datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos y establecer conexiones relevantes entre datos numericos.
Orientacion al cliente interno y externo	Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos puede requerir en el presente o en el futuro. Tiene que ver con atender las necesidades de un cliente real y concreto en la interacci3n.	GRADO B Identifica las necesidades del cliente; en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos. Demuestra interes en atender a los clientes con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.
Responsabilidad	Esta competencia est1 asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupacion por el cumplimiento de los asignado est1 por encima de sus propios intereses, la tarea asignada est1 primero.	GRADO B Cumple con los plazos preestablecidos en la calidad requerida, preocupandose de lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.
Trabajo en equipo	Es la habilidad para participar activamente de una meta com1n, incluso cuando la colaboraci3n conduce a una meta que no est1 directamente relacionada con el interes personal. Supone facilidad para la relaci3n interpersonal y capacidad para comprender la repercusi3n de las propias acciones en el 3xito de las acciones del equipo.	GRADO C Comparte informacion y trabaja cooperativamente con el equipo. Es flexible y sensible. Ayuda a los nuevos miembros a integrarse al equipo discutiendo su funcion.
Preocupacion por el orden y la claridad	Es la preocupacion continua por controlar el trabajo y la informacion. Implica tambien una insistencia en la claridad de las responsabilidades y funciones asignadas.	GRADO C Comprueba la calidad y exactitud de las tareas a su cargo y si esta su alcance, por la de otros de su sector. Se preocupa por cumplir las normas y procedimientos.



A.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN

COMPAÑÍA: AZUCARERA VALDEZ
DIVISIÓN: OPERACIONES
DEPARTAMENTO: BODEGA GENERAL
CAPÍTULO: MANUAL DE FUNCIONES

CARGO: *DESPACHADOR*

REPORTA A: *JEFE DE SECCION DE INVENTARIO GENERAL*

SUPERVISA A: *N/A*

B.- PERFIL DEL CARGO

EDUCACION FORMAL: Título de Bachiller Contable o técnico.

CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO: Conocimiento en inventarios, herramientas industriales y utilitarios.

IDIOMA: Español

EXPERIENCIA:

EN QUE: despacho de mercadería, requisiciones.

TIEMPO: de 1 año en adelante

COMPETENCIAS:

- Capacidad para aprender
- Orientación al cliente interno y externo
- Responsabilidad
- Trabajo en equipo
- Habilidad Analítica
- Preocupación por el orden y la claridad

OTROS:

EDAD: 25 años en adelante

C.- DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1. Objetivo o función general del cargo

- Realiza el despacho de mercadería en Bodega General y el procesamiento de requisiciones en el sistema.

2. Descripción de las principales tareas del cargo

2.1. Funciones específicas o habituales

- Realiza despachos de mercadería almacenada en Bodega General.
- Realiza el descargue del sistema de los materiales que fueron despachados con requisición.
- Cumplir con las Normas de los Sistemas de Gestión en que esta inmersa la Compañía.

2.2. Funciones periódicas

- Procesa en el sistema las requisiciones de almacén de bodegas afines.
- Colabora con la realización del inventario de bodega.

2.3. Funciones ocasionales o eventuales

N/A

3. RESPONSABILIDAD SOBRE INFORMACIÓN VALOR EN CONFIDENCIALIDAD Y/O VALORES EQUIPOS / MATERIALES / PRODUCTOS / INSTALACIONES

Ninguna responsabilidad sobre información confidencial. Maneja equipos/herramientas / materiales.

FORMATO DE IDENTIFICACION DE COMPETENCIAS

NOMBRE DEL CARGO:		Despachador General	
GRADOS:	A: ALTO		
	B: BUENO, POR ENCIMA DEL ESTANDAR		
	C: MINIMO NECESARIO PARA EL PUESTO		
	D: INSATISFACTORIO		
COMPETENCIAS	DESCRIPCION DE LA COMPETENCIA	GRADO B	
Capacidad para aprender	Esta asociada a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos al repertorio de conductas habituales y nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas.	Tiene gran capacidad de aprender, puede incorporar nuevos esquemas y modelos. Aprende no solo en las actividades estructuradas de aprendizaje, como es el estudio también lo hace con la práctica y la observación de personas que tienen más experiencia y conocimientos.	
Orientación al cliente interno y externo	Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos puede requerir en el presente o en el futuro. Tiene que ver con atender las necesidades de un cliente real y concreto en la interacción.	GRADO B Identifica las necesidades del cliente; en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos. Demuestra interés en atender a los clientes con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.	
Responsabilidad	Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de los asignados está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.	GRADO B Cumple los plazos preestablecidos en la calidad requerida, preocupándose de lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.	
Habilidad Analítica	Esta competencia tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el trabajo. Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico. La capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.	GRADO B Analiza información e identifica problemas coordinando datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos y establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.	
Trabajo en equipo	Es la habilidad para participar activamente de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés personal. Supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito de las acciones del equipo.	GRADO B Sabe integrar los diversos estilos y habilidades que hay en un equipo para optimizar el desempeño y el entusiasmo. Ayuda al equipo a centrarse en los objetivos. Apoya y alienta las actividades en equipo de los miembros.	
Preocupación por el orden y la claridad	Es la preocupación continua por controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en la claridad de las responsabilidades y funciones asignadas.	GRADO B Realiza el seguimiento del trabajo de los demás vigilando su calidad para asegurarse de que siguen los procedimientos establecidos. Lleva un registro detallado de las actividades propias y la de los demás. Se preocupa por dejar claras las normas y procedimientos empleados.	

A.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN

COMPAÑÍA: AZUCARERA VALDEZ
DIVISIÓN: OPERACIONES
DEPARTAMENTO: BODEGA GENERAL
CAPÍTULO: MANUAL DE FUNCIONES

CARGO: *DESPACHADOR*

REPORTA A: *JEFE DE SECCION DE INV. DE INSUMOS
AGRICOLAS*

SUPERVISA A: *N/A*

B.- PERFIL DEL CARGO

EDUCACION FORMAL: Título de Bachiller.

CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO: Conocimiento en inventarios.

IDIOMA: Español

EXPERIENCIA:

EN QUE: insumos agrícolas.

TIEMPO: de 1 año en adelante

COMPETENCIAS:

- Capacidad para aprender
- Orientación al cliente interno y externo
- Responsabilidad
- Trabajo en equipo
- Habilidad Analítica
- Preocupación por el orden y la claridad

OTROS:

EDAD: 25 años en adelante



MANUAL DE FUNCIONES



FORMATO DE IDENTIFICACION DE COMPETENCIAS

NOMBRE DEL CARGO:

Despachador Insumos Agrícolas

GRADOS:	A: ALTO	
	B: BUENO, POR ENCIMA DEL ESTANDAR	
	C: MINIMO NECESARIO PARA EL PUESTO	
	D: INSATISFACTORIO	
COMPETENCIAS	DESCRIPCION DE LA COMPETENCIA	GRADO B
Capacidad para aprender	Esta asociada a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos al repertorio de conductas habituales y nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas.	Tiene gran capacidad de aprender, puede incorporar nuevos esquemas y modelos. Aprende no solo en las actividades estructuradas de aprendizaje, como es el estudio también lo hace con la practica y la observacion de personas que tienen mas experiencia y conocimientos.
Orientación al cliente interno y externo	Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos puede requerir en el presente o en el futuro. Tiene que ver con atender las necesidades de un cliente real y concreto en la interacción.	GRADO B
		Identifica las necesidades del cliente; en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos. Demuestra interes en atender a los clientes con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.
Responsabilidad	Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupacion por el cumplimiento de los asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.	GRADO B
		Cumple los plazos preestablecidos en la calidad requerida, preocupandose de lograrlo sin necesidad de recordatorios o consigna especiales.
Habilidad Analitica	Esta competencia tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el trabajo. Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un analisis logico. La capacidad de identificar los problemas, reconocer la informacion significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aqui la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadisticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numericos.	GRADO B
		Analiza informacion e identifica problemas coordinando datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos y establecer conexiones relevantes entre datos numericos.
Trabajo en equipo	Es la habilidad para participar activamente de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interes personal. Supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito de las acciones del equipo.	GRADO B
		Sabe integrar los diversos estilos y habilidades que hay en un equipo para optimizar el desempeño y el entusiasmo. Ayuda al equipo a centrarse en los objetivos. Apoya y alienta las actividades en equipo de los miembros.
Preocupación por el orden y la claridad	Es la preocupación continua por controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en la claridad de las responsabilidades y funciones asignadas.	GRADO B
		Realiza el seguimiento del trabajo de los demas vigilando su calidad para asegurarse de que siguen los procedimientos establecidos. Lleva un registro detallado de las actividades propias y la de los demas. Se preocupa por dejar claras las normas y procedimientos empleados.

A.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN

COMPAÑÍA: AZUCARERA VALDEZ
DIVISIÓN: OPERACIONES
DEPARTAMENTO: BODEGA GENERAL
CAPÍTULO: MANUAL DE FUNCIONES

CARGO: *DESPACHADOR DE TANQUEROS*

REPORTA A: *JEFE DE SECCION DE INVENTARIO
COMBUSTIBLE Y LUBRICANTES*

SUPERVISA A: *N/A*

B.- PERFIL DEL CARGO

EDUCACION FORMAL: Bachiller completo.

CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO: Conocimiento de inventario.

IDIOMA: Español

EXPERIENCIA:

EN QUE: Despacho de combustible.

TIEMPO: de 1 año en adelante

COMPETENCIAS:

- Capacidad para aprender
- Orientación al cliente interno y externo
- Responsabilidad
- Trabajo en equipo
- Habilidad Analítica
- Preocupación por el orden y la claridad

OTROS:

EDAD: 25 años en adelante



FORMATO DE IDENTIFICACION DE COMPETENCIAS

NOMBRE DEL CARGO:		Despachador de tanqueros	
GRADOS:	A: ALTO		
	B: BUENO, POR ENCIMA DEL ESTANDAR		
	C: MINIMO NECESARIO PARA EL PUESTO		
	D: INSATISFACTORIO		
COMPETENCIAS	DESCRIPCION DE LA COMPETENCIA	GRADO B	
Capacidad para aprender	Esta asociada a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos al repertorio de conductas habituales y nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas.	Tiene gran capacidad de aprender, puede incorporar nuevos esquemas y modelos. Aprende no solo en las actividades estructuradas de aprendizaje, como es el estudio también lo hace con la práctica y la observación de personas que tienen más experiencia y conocimientos.	
Orientación al cliente interno y externo	Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos puede requerir en el presente o en el futuro. Tiene que ver con atender las necesidades de un cliente real y concreto en la interacción.	GRADO B	
		Identifica las necesidades del cliente; en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos. Demuestra interés en atender a los clientes con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.	
Responsabilidad	Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de los asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.	GRADO B	
		Cumple los plazos preestablecidos en la calidad requerida, preocupándose de lograrlo sin necesidad de recordatorios o consigna especiales.	
Habilidad Analítica	Esta competencia tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el trabajo. Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico. La capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.	GRADO B	
		Analiza información e identifica problemas coordinando datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos y establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.	
Trabajo en equipo	Es la habilidad para participar activamente de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés personal. Supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito de las acciones del equipo.	GRADO B	
		Sabe integrar los diversos estilos y habilidades que hay en un equipo para optimizar el desempeño y el entusiasmo. Ayuda al equipo a centrarse en los objetivos. Apoya y alienta las actividades en equipo de los miembros.	
Preocupación por el orden y la claridad	Es la preocupación continua por controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en la claridad de las responsabilidades y funciones asignadas.	GRADO B	
		Realiza el seguimiento del trabajo de los demás vigilando su calidad para asegurarse de que siguen los procedimientos establecidos. Lleva un registro detallado de las actividades propias y la de los demás. Se preocupa por dejar claras las normas y procedimientos empleados.	

A.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN

COMPAÑÍA: AZUCARERA VALDEZ
DIVISIÓN: OPERACIONES
DEPARTAMENTO: BODEGA GENERAL
CAPÍTULO: MANUAL DE FUNCIONES

CARGO: *DESPACHADOR DE FUNDAS*

REPORTA A: *JEFE DE SECCION DE INVENTARIO DE
EMPAQUES*

SUPERVISA A: *N/A*

B.- PERFIL DEL CARGO

EDUCACION FORMAL: Bachiller contable o Físico Matemático.

CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO: Conocimiento de inventarios.

IDIOMA: Español

EXPERIENCIA:

EN QUE: recepción y despacho de empaques.

TIEMPO: de 1 año en adelante

COMPETENCIAS:

- Capacidad para aprender
- Orientación al cliente interno y externo
- Responsabilidad
- Trabajo en equipo
- Habilidad Analítica
- Preocupación por el orden y la claridad

OTROS:

EDAD: 25 años en adelante

C.- DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1. Objetivo o función general del cargo

- Realiza la recepción y despacho de empaques e insumos, para cubrir las necesidades del área de envasado.

2. Descripción de las principales tareas del cargo

2.1. Funciones específicas o habituales

- Realiza el despacho de empaques previa recepción de documento habilitante.
- Efectúa la recepción de empaques bajo supervisión de Jefe de Bodega.
- Realiza la ubicación de mercadería en perchas, con los medios que cuenta la bodega.
- Realiza el arreglo y limpieza del área de trabajo.
- Cumplir con las Normas de Seguridad y Salud Ocupacional, además de las Normas de Medio ambiente ISO 14000.

2.2. Funciones periódicas

N/A

2.3. Funciones ocasionales o eventuales

N/A

3. RESPONSABILIDAD SOBRE INFORMACIÓN VALOR EN CONFIDENCIALIDAD Y/O VALORES EQUIPOS / MATERIALES / PRODUCTOS / INSTALACIONES

Ninguna responsabilidad sobre información confidencial. Maneja equipos / materiales / productos.

4. RESPONSABILIDAD POR DIRECCIÓN Y COMPLEJIDAD Y/O SOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y/O TOMA DE DECISIONES

Realiza tareas rutinarias que no implican solucionar y tomar decisiones: no ejerce supervisión alguna.

5. RESPONSABILIDAD POR CONTACTOS EXTERNOS

No requiere ningún contacto externo.

6. RESPONSABILIDAD POR MANEJO DE TECNOLOGÍA

No existe responsabilidad por herramientas informáticas.

7. CONDICIONES FÍSICAS Y/O RIESGOS DE TRABAJO

Riesgos físicos y mecánicos.

8. EXIGENCIAS MEDICAS

No lumbalgias, no hernia hiatal, no alergias.

FORMATO DE IDENTIFICACION DE COMPETENCIAS

NOMBRE DEL CARGO:		Despachador de fundas
GRADOS:	A: ALTO	
	B: BUENO, POR ENCIMA DEL ESTANDAR	
	C: MINIMO NECESARIO PARA EL PUESTO	
	D: INSATISFACTORIO	
COMPETENCIAS	DESCRIPCION DE LA COMPETENCIA	GRADO B
Capacidad para aprender	Esta asociada a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos al repertorio de conductas habituales y nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas.	Tiene gran capacidad de aprender, puede incorporar nuevos esquemas y modelos. Aprende no solo en las actividades estructuradas de aprendizaje, como es el estudio también lo hace con la practica y la observacion de personas que tienen mas experiencia y conocimientos.
Orientación al cliente interno y externo	Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos puede requerir en el presente o en el futuro. Tiene que ver con atender las necesidades de un cliente real y concreto en la interacción.	GRADO B Identifica las necesidades del cliente; en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos. Demuestra interes en atender a los clientes con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.
Responsabilidad	Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupacion por el cumplimiento de los asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.	GRADO B Cumple los plazos preestablecidos en la calidad requerida, preocupandose de lograrlo sin necesidad de recordatorios o consigna especiales.
Habilidad Analitica	Esta competencia tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el trabajo. Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un analisis logico. La capacidad de identificar los problemas, reconocer la informacion significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aqui la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numericos.	GRADO B Analiza informacion e identifica problemas coordinando datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos y establecer conexiones relevantes entre datos numericos.
Trabajo en equipo	Es la habilidad para participar activamente de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interes personal. Supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito de las acciones del equipo.	GRADO B Sabe integrar los diversos estilos y habilidades que hay en un equipo para optimizar el desempeño y el entusiasmo. Ayuda al equipo a centrarse en los objetivos. Apoya y alienta las actividades en equipo de los miembros.
Preocupación por el orden y la claridad	Es la preocupación continua por controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en la claridad de las responsabilidades y funciones asignadas.	GRADO B Realiza el seguimiento del trabajo de los demas vigilando su calidad para asegurarse de que siguen los procedimientos establecidos. Lleva un registro detallado de las actividades propias y la de los demas. Se preocupa por dejar claras las normas y procedimientos empleados.

A.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN

COMPAÑÍA: AZUCARERA VALDEZ
DIVISIÓN: OPERACIONES
DEPARTAMENTO: BODEGA GENERAL
CAPÍTULO: MANUAL DE FUNCIONES

CARGO: CHOFER

REPORTA A: JEFE DE SECCION DE INVENTARIO DE
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES

SUPERVISA A: N/A

B.- PERFIL DEL CARGO

EDUCACION FORMAL: Bachiller.

CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO: Conocimiento de
mecánica básica automotriz, conducción segura de vehículos.

IDIOMA: Español

EXPERIENCIA:

EN QUE: conducción de vehículos.

TIEMPO: de 3 años en adelante

COMPETENCIAS:

- Alta adaptabilidad
- Responsabilidad
- Tolerancia a la presión
- Trabajo en equipo
- Autocontrol
- Dinamismo - energía

OTROS:

EDAD: 30 años en adelante

C.- DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1. Objetivo o función general del cargo

- Conduce los vehículos tanqueros de combustible para los despachos en el campo.

2. Descripción de las principales tareas del cargo

2.1. Funciones específicas o habituales

- Verifica que el vehículo a conducir se encuentre en condiciones óptimas para el transporte de combustible.
- Cumplir con programa diario asignado, de traslado diario de combustible.
- Apoya con el despacho de combustible.
- Cumplir con las Normas de Seguridad y Salud Ocupacional, además de las Normas de Medio ambiente ISO 14000.

2.2. Funciones periódicas

- Realiza la revisión y mantenimiento del vehículo.

2.3. Funciones ocasionales o eventuales

N/A

3. RESPONSABILIDAD SOBRE INFORMACIÓN VALOR EN CONFIDENCIALIDAD Y/O VALORES EQUIPOS / MATERIALES / PRODUCTOS / INSTALACIONES

Ninguna responsabilidad sobre información confidencial. Maneja equipos/ herramientas / materiales.

4. RESPONSABILIDAD POR DIRECCIÓN Y COMPLEJIDAD Y/O SOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y/O TOMA DE DECISIONES

Realiza tareas rutinarias que no implican solucionar y tomar decisiones: no ejerce supervisión alguna.

5. RESPONSABILIDAD POR CONTACTOS EXTERNOS

No existe en este cargo responsabilidad por contacto externo.

6. RESPONSABILIDAD POR MANEJO DE TECNOLOGÍA

No existe responsabilidad por herramientas informáticas.

7. CONDICIONES FÍSICAS Y/O RIESGOS DE TRABAJO

Riesgos físicos, mecánicos y ergonómicos.

8. EXIGENCIAS MEDICAS

No deficiencia visual, no alergias, no epilepsia, no hipoacusia, no hernia hiatal.

FORMATO DE IDENTIFICACION DE COMPETENCIAS

NOMBRE DEL CARGO:		Chofer
GRADOS:	A: ALTO	
	B: BUENO, POR ENCIMA DEL ESTANDAR	
	C: MINIMO NECESARIO PARA EL PUESTO	
	D: INSATISFACTORIO	
COMPETENCIAS	DESCRIPCION DE LA COMPETENCIA	GRADO C
Alta Adaptabilidad	Capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada.	Puede poner en marcha cambios en situaciones cambiantes cuando los mismos le son sugeridos por un superior.
Autocontrol	Es la capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones, oposicion u hostilidad de los demas o cuando se trabaja en condiciones de estres. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estres.	GRADO A
Responsabilidad	Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupacion por el cumplimiento de los asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.	GRADO B
Tolerancia a la presión	Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.	GRADO C
Trabajo en equipo	Es la habilidad para participar activamente de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interes personal. Supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito de las acciones del equipo.	GRADO C
Dinamismo-Energia	Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.	GRADO B
		Demuestra dinamismo y energia trabajando duro sin que su nivel de requerimiento se ve afectado.

A.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN

COMPAÑÍA: AZUCARERA VALDEZ
DIVISIÓN: OPERACIONES
DEPARTAMENTO: BODEGA GENERAL
CAPÍTULO: MANUAL DE FUNCIONES

CARGO: BODEGUERO DE COMBUSTIBLES

REPORTA A: JEFE DE SECCION DE INVENTARIO DE
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES

SUPERVISA A: N/A

B.- PERFIL DEL CARGO

EDUCACION FORMAL: Bachiller contable.

CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO: Conocimiento de
despacho de combustibles.

IDIOMA: Español

EXPERIENCIA:

EN QUE: lecturas y cuadros de despacho de surtidores de gasolina.

TIEMPO: de 3 años en adelante

COMPETENCIAS:

- Habilidad Analítica
- Liderazgo
- Responsabilidad
- Tolerancia a la presión
- Trabajo en equipo
- Búsqueda de información

OTROS:

EDAD: 30 años en adelante

C.- DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1. Objetivo o función general del cargo

- Despacha combustibles en la gasolinera a los equipos y maquinarias que ahí se acercan.

2. Descripción de las principales tareas del cargo

2.1. Funciones específicas o habituales

Realiza el despacho de combustible a vehículos y maquinarias en gasolinera.

Realiza la toma de lectura y cuadros diarios de los surtidores en gasolinera.

Realiza la recepción de los combustibles que llegan al ingenio en tanqueros enviados por el proveedor.

Realiza la provisión de combustible a los tanques de la gasolinera desde tanque de almacenamiento.

Realiza reporte de consumo diario para ser entregado al Supervisor de Bodega de Combustible.

Realiza medición de los niveles de los tanques de combustible.

Cumplir con las Normas de Seguridad y Salud Ocupacional, además de las Normas de Medio ambiente ISO 14000.

2.2. Funciones periódicas

- Realiza la toma de inventario físico semanal.

2.3. Funciones ocasionales o eventuales

N/A

3. RESPONSABILIDAD SOBRE INFORMACIÓN VALOR EN CONFIDENCIALIDAD Y/O VALORES EQUIPOS / MATERIALES / PRODUCTOS / INSTALACIONES

Ninguna responsabilidad sobre información confidencial. Maneja equipos/ herramientas / materiales.

4. RESPONSABILIDAD POR DIRECCIÓN Y COMPLEJIDAD Y/O SOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y/O TOMA DE DECISIONES

Realiza tareas rutinarias que no implican solucionar y tomar decisiones: no ejerce supervisión alguna.

5. RESPONSABILIDAD POR CONTACTOS EXTERNOS

No existe en este cargo responsabilidad por contacto externo.

6. RESPONSABILIDAD POR MANEJO DE TECNOLOGÍA

No existe responsabilidad por herramientas informáticas.

7. CONDICIONES FÍSICAS Y/O RIESGOS DE TRABAJO

Riesgos físicos y mecánicos.

8. EXIGENCIAS MEDICAS

No lumbalgias, no hernia hiatal, no alergias.

FORMATO DE IDENTIFICACION DE COMPETENCIAS

NOMBRE DEL CARGO:		Bodeguero de combustibles
GRADOS:	A: ALTO	
	B: BUENO, POR ENCIMA DEL ESTANDAR	
	C: MINIMO NECESARIO PARA EL PUESTO	
	D: INSATISFACTORIO	
COMPETENCIAS	DESCRIPCION DE LA COMPETENCIA	GRADO B
Liderazgo	Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipado escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. Establecer claramente directivas, fijas objetivos, prioridades y comunicarlas. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. Proveer coaching y feedback para el desarrollo de los colaboradores.	Orienta a las personas en una dirección determinada, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes.
Habilidad analítica	Esta competencia tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el trabajo. Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico. La capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.	GRADO C Puede analizar e identificar problemas coordinando datos relevantes organizar y presentar datos numéricos.
Responsabilidad	Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de los asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.	GRADO B Cumple con los plazos preestablecidos en la calidad requerida, preocupándose de lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.
Tolerancia a la presión	Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.	GRADO B Habitualmente alcanza los objetivos aunque este presionado por el tiempo, y su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.
Trabajo en equipo	Es la habilidad para participar activamente de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés personal. Supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito de las acciones del equipo.	GRADO C Comparte información y trabaja cooperativamente con el equipo. Es flexible y sensible. Ayuda a los nuevos miembros a integrarse al equipo discutiendo su función.
Búsqueda de información	Es la inquietud y la curiosidad constante por saber más sobre las cosas, los hechos o las personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo requerido en el puesto. Puede implicar el análisis profundo o el pedido de una información variada sin un objetivo concreto, una información que quizás sea útil en el futuro.	GRADO C Aborda personalmente el esclarecimiento de una situación o problema cuando lo normal es no hacerlo. Se encuentra con las personas más cercanas al problema y les hace preguntas. Recurre a personas que no están personalmente involucradas en la situación o problema.

A.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN

COMPAÑÍA: AZUCARERA VALDEZ
DIVISIÓN: OPERACIONES
DEPARTAMENTO: BODEGA GENERAL
CAPÍTULO: MANUAL DE FUNCIONES

CARGO: BODEGUERO DE LUBRICANTES

REPORTA A: JEFE DE SECCION DE INVENTARIO DE
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES

SUPERVISA A: N/A

B.- PERFIL DEL CARGO

EDUCACION FORMAL: Bachiller contable.

CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO: Conocimiento de
despacho de lubricantes.

IDIOMA: Español

EXPERIENCIA:

EN QUE: lecturas y cuadros de despacho.

TIEMPO: de 3 años en adelante

COMPETENCIAS:

- Habilidad Analítica
- Liderazgo
- Responsabilidad
- Tolerancia a la presión
- Trabajo en equipo
- Búsqueda de información

OTROS:

EDAD: 30 años en adelante

C.- DESCRIPCION DEL CARGO

1. Objetivo o función general del cargo

- Despacha Lubricantes en la bodega a los equipos y maquinarias que ahí se acercan y aprovisiona a los vehículos de mantenimiento del taller de Maq. Agrícola

2. Descripción de las principales tareas del cargo

2.1. Funciones específicas o habituales

Realiza el despacho de lubricantes a vehículos y maquinarias en la bodega dentro del taller de maquinaria agrícola.

Realiza la toma de lectura y cuadros diarios de los despachos realizados y cuadra consumos de los vehículos de mantenimiento.

Realiza la recepción de los lubricantes que llegan al ingenio enviados por el proveedor.

Realiza reporte de consumo diario para ser entregado al Supervisor de Bodega de Combustible.

Realiza medición de los niveles de los tanques de aceite a granel.

Cumplir con las Normas de Seguridad y Salud Ocupacional, además de las Normas de Medio ambiente ISO 14000.

2.2. Funciones periódicas

- Realiza la toma de inventario físico semanal.

2.3. Funciones ocasionales o eventuales

N/A

3. RESPONSABILIDAD SOBRE INFORMACIÓN VALOR EN CONFIDENCIALIDAD Y/O VALORES EQUIPOS / MATERIALES / PRODUCTOS / INSTALACIONES

Ninguna responsabilidad sobre información confidencial. Maneja equipos/herramientas / materiales.

4. RESPONSABILIDAD POR DIRECCIÓN Y COMPLEJIDAD Y/O SOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y/O TOMA DE DECISIONES

Realiza tareas rutinarias que no implican solucionar y tomar decisiones: no ejerce supervisión alguna.

5. RESPONSABILIDAD POR CONTACTOS EXTERNOS

No existe en este cargo responsabilidad por contacto externo.

6. RESPONSABILIDAD POR MANEJO DE TECNOLOGÍA

No existe responsabilidad por herramientas informáticas.

7. CONDICIONES FÍSICAS Y/O RIESGOS DE TRABAJO

Riesgos físicos y mecánicos.

8. EXIGENCIAS MEDICAS

No lumbalgias, no hernia hiatal, no alergias.



MANUAL DE FUNCIONES



FORMATO DE IDENTIFICACION DE COMPETENCIAS

NOMBRE DEL CARGO:

Bodeguero de lubricantes

GRADOS:	A: ALTO	
	B: BUENO, POR ENCIMA DEL ESTANDAR	
	C: MINIMO NECESARIO PARA EL PUESTO	
	D: INSATISFACTORIO	
COMPETENCIAS	DESCRIPCION DE LA COMPETENCIA	GRADO B
Liderazgo	Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipado escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlos. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. Proveer coaching y feedback para el desarrollo de los colaboradores.	Orienta a las personas en una dirección determinada, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes.
Habilidad analítica	Esta competencia tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el trabajo. Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico. La capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.	GRADO C Puede analizar e identificar problemas coordinando datos relevantes organizar y presentar datos numéricos.
Responsabilidad	Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de los asignados está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.	GRADO B Cumple con los plazos preestablecidos en la calidad requerida, preocupándose de lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.
Tolerancia a la presión	Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.	GRADO B Habitualmente alcanza los objetivos aunque este presionado por el tiempo, y su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.
Trabajo en equipo	Es la habilidad para participar activamente de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés personal. Supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito de las acciones del equipo.	GRADO C Comparte información y trabaja cooperativamente con el equipo. Es flexible y sensible. Ayuda a los nuevos miembros a integrarse al equipo discutiendo su función.
Búsqueda de información	Es la inquietud y la curiosidad constante por saber más sobre las cosas, los hechos o las personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo requerido en el puesto. Puede implicar el análisis profundo o el pedido de una información variada sin un objetivo concreto, una información que quizás sea útil en el futuro.	GRADO C Aborda personalmente el esclarecimiento de una situación o problema cuando lo normal es no hacerlo. Se encuentra con las personas más cercanas al problema y les hace preguntas. Recurre a personas que no están personalmente involucradas en la situación o problema.



A.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN

COMPAÑÍA: AZUCARERA VALDEZ
DIVISIÓN: OPERACIONES
DEPARTAMENTO: BODEGA GENERAL
CAPÍTULO: MANUAL DE FUNCIONES

CARGO: AYUDANTE DE OFICINA

REPORTA A: JEFE DE SECCION DE INVENTARIO DE
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES

SUPERVISA A: N/A

B.- PERFIL DEL CARGO

EDUCACION FORMAL: Título de Bachiller en Secretariado o Contable.

CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO: Conocimiento de utilitarios.

IDIOMA: Español

EXPERIENCIA:

EN QUE: archivo, revisión de reportes.

TIEMPO: de 1 año en adelante

COMPETENCIAS:

- Habilidad Analítica
- Responsabilidad
- Tolerancia a la presión
- Trabajo en equipo
- Búsqueda de información
- Confianza en sí mismo

OTROS:

EDAD: 25 años en adelante

C.- DESCRIPCION DEL CARGO

1. Objetivo o función general del cargo

Colabora con las actividades secretariales inherentes al cargo, registrando transacciones en el sistema, archivo de documentos y otros.

2. Descripción de las principales tareas del cargo

2.1. Funciones específicas o habituales

Realiza la digitación de las transacciones de la bodega de combustibles y lubricantes, tanto de consumos como transferencias a los tanqueros y carros de mantenimiento.

Realiza la revisión de reportes de egresos de bodega combustible.

Realiza las transferencias de inventario en el sistema.

Realiza el archivo de las requisiciones de combustibles, transferencias y otra documentación.

Cumplir con las Normas de Seguridad y Salud Ocupacional, además de las Normas de Medio ambiente ISO 14000.

2.2. Funciones periódicas

N/A

2.3. Funciones ocasionales o eventuales

Realiza el despacho de combustible en gasolinera

D.- REQUISITOS O ESPECIFICACIONES DEL CARGO

3. RESPONSABILIDAD SOBRE INFORMACIÓN VALOR EN CONFIDENCIALIDAD Y/O VALORES EQUIPOS / MATERIALES / PRODUCTOS / INSTALACIONES

Maneja información confidencial limitada a una unidad. Tiene responsabilidad sobre manejo equipo computación / materiales de oficina.

4. RESPONSABILIDAD POR DIRECCIÓN Y COMPLEJIDAD Y/O SOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y/O TOMA DE DECISIONES

Realiza tareas rutinarias que no implican solucionar y tomar decisiones: no ejerce supervisión alguna.

5. RESPONSABILIDAD POR CONTACTOS EXTERNOS

Se requieren contactos rutinarios tales como atención a proveedores.

6. RESPONSABILIDAD POR MANEJO DE TECNOLOGÍA

Existe responsabilidad por las siguientes herramientas informáticas:

- Sicavsa
- Dynamics
- Correo Interno
- Intranet

7. CONDICIONES FÍSICAS Y/O RIESGOS DE TRABAJO

Riesgos físicos y mecánicos.

8. EXIGENCIAS MEDICAS

No deficiencia visual.

FORMATO DE IDENTIFICACION DE COMPETENCIAS

NOMBRE DEL CARGO:

Ayudante de oficina

GRADOS:	A: ALTO	
	B: BUENO, POR ENCIMA DEL ESTANDAR	
	C: MINIMO NECESARIO PARA EL PUESTO	
	D: INSATISFACTORIO	
COMPETENCIAS	DESCRIPCION DE LA COMPETENCIA	GRADO C
Habilidad analítica	Esta competencia tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el trabajo. Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico. La capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.	Puede analizar e identificar problemas coordinando datos relevantes organizar y presentar datos numéricos.
Responsabilidad	Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de los asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.	GRADO B Cumple con los plazos preestablecidos en la calidad requerida, preocupandose de lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.
Tolerancia a la presión	Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.	GRADO B Habitualmente alcanza los objetivos aunque este presionado por el tiempo, y su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.
Trabajo en equipo	Es la habilidad para participar activamente de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés personal. Supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito de las acciones del equipo.	GRADO C Comparte información y trabaja cooperativamente con el equipo. Es flexible y sensible. Ayuda a los nuevos miembros a integrarse al equipo discutiendo su función.
Búsqueda de información	Es la inquietud y la curiosidad constante por saber más sobre las cosas, los hechos o las personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo requerido en el puesto. Puede implicar el análisis profundo o el pedido de una información variada sin un objetivo concreto, una información que quizás sea útil en el futuro.	GRADO C Aborda personalmente el esclarecimiento de una situación o problema cuando lo normal es no hacerlo. Se encuentra con las personas más cercanas al problema y les hace preguntas. Recurre a personas que no están personalmente involucradas en la situación o problema.
Confianza en sí mismo	Es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema. Esto incluye abordar nuevos y crecientes retos con una actitud de confianza en las propias posibilidades, decisiones o puntos.	GRADO B Busca nuevas responsabilidades. Habla cuando no esta de acuerdo con sus superiores, clientes o personas en una posición superior, pero expresa adecuadamente su desacuerdo y presenta su posición en forma clara y segura.



Instructivo para la aplicación de evaluación de desempeño por competencias

Introducción

La gestión moderna de los Recursos Humanos necesita de un instrumento que le permita medir cuantitativa y cualitativamente el desempeño de los trabajadores, en nuestro país ese instrumento lo constituye la evaluación del desempeño, que teóricamente se encuentra muy bien definido en cuanto a objetivos y regulaciones.

Objetivos

La evaluación del desempeño tiene como objetivos fundamentales:

- Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su pleno desarrollo en el trabajo.
- Permitir el tratamiento de los Recursos Humanos como un recurso estratégico para la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, en dependencia de la administración y la estrategia empresarial.
- Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización,

teniendo presente por una parte los objetivos organizacionales y por otra los objetivos individuales.

- Proporcionar una retroalimentación adecuada al trabajador, a través de la comunicación efectiva.
- Ofrecer compensaciones, promociones y reconocimientos con mayor justicia, lo cual incide en el clima laboral.

Para aplicar la evaluación de desempeño dentro de cualquier área en la Compañía Azucarera Valdez S.A. es necesario:

- Los manuales de funciones estén actualizados.
- Organigrama restaurado.
- Los perfiles de cargo contengan competencias y grados identificados.

Pasos para realizar la evaluación de desempeño por competencias

- El analista de selección debe coordinar con los supervisores de los cargos a evaluar fechas para la aplicación de la evaluación de desempeño por competencias.
- Presentarse puntualmente a la evaluación con los materiales necesarios: bolígrafo, manual de funciones, formato de evaluación.
- Al culminar la evaluación presentar a la Directora de Recursos Humanos los resultados obtenidos.

Periodo de ejecución

La evaluación debe aplicarse en Interzafra para la disposición de tiempo por parte de los directores.


FORMATO DE EVALUACION POR COMPETENCIAS ESPECIFICAS PARA EL AREA DE BODEGA GENERAL

Apellidos: _____

Nombres: _____

Cargo: _____

Fecha: _____

Categorías	Nivel	Significado
5	EXCELENTE	Manifiesta continua evidencia de los patrones de conducta que definen las competencias.
4	SOBRESALIENTE	Manifiesta evidencia de mitad de los patrones de conducta que definen las competencias.
3	ACEPTABLE	Manifiesta evidencia de menos de la mitad de los patrones de conducta que definen las competencias, presenta ciertas inconsistencias o necesidad de generalizar patrones conductuales.
2	INSUFICIENTE	Manifiesta evidencia de menos de la mitad de los patrones de conducta que definen las competencias, revela evidencia de la mayoría de ellas pero sólo esporádicamente.
1	NO ADECUADO	Manifiesta sólo algunos de los patrones conductuales pero de manera muy rudimentario.
SE	SIN EVIDENCIAS	Sin evidencias de la competencia, quizá por falta de oportunidades del participante para demostrarla.
NE	NO EXISTENTE	El trabajador no presenta signos de los patrones conductuales asociados a la competencia.

Competencia	Niveles y Categorías						
	Excelente 5	Sobresaliente 4	Aceptable 3	Insuficiente 2	No Adecuado 1	Sin Evidencias SE	No Existente NE

Apreciación General:

Nombre del Evaluador:	
Cargo:	



Plan de Capacitación



Informe Ejecutivo



Implementación de un sistema de Evaluación por Competencias en el área de Bodega General



Leslie Castillo

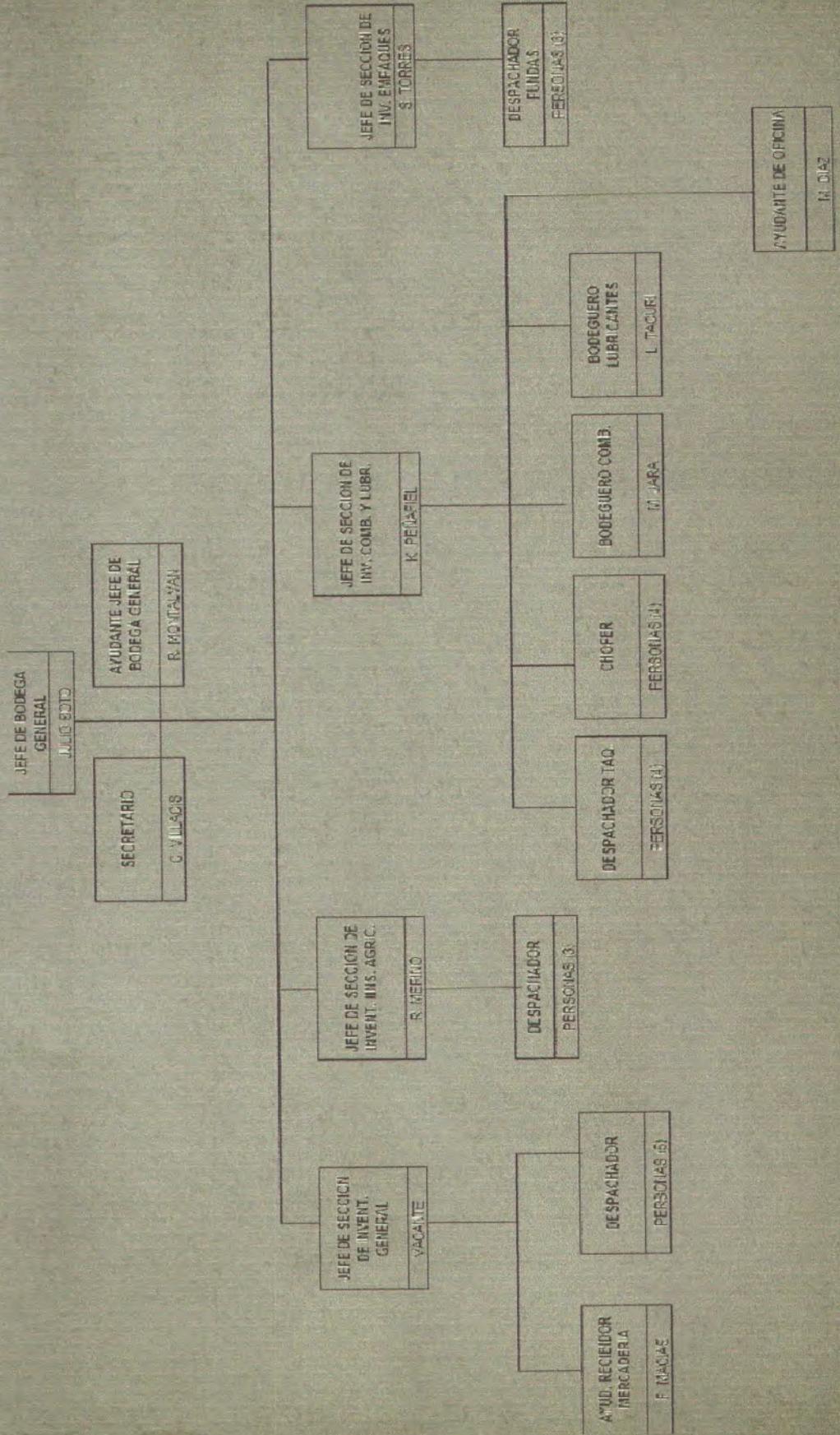


Antecedentes del Proyecto

- **La Compañía Azucarera Valdez S.A. posee un gran número de trabajadores que laboran dentro del área de Bodega General, la cual constan con un manual de funciones pero no con competencias específicas que deben tener todos los cargos que conforman el área de Bodega General para el éxito total de sus funciones. Además no consta con una evaluación por competencias que les permita conocer los aspectos que necesitan desarrollar y mejorar.**



ORGANIGRAMA BODEGA GENERAL





Objetivos

Objetivo General

- Generamos una cultura de evaluación por competencias en la Compañía Azucarera Valdez, en el área de Bodega General.



Objetivos Específicos

- Complementamos los manuales de funciones de cada cargo del área de Bodega General de la Compañía Azucarera Valdez con las competencias específicas identificadas.
- Elaboramos sistema de evaluación por competencias específicas dirigido para los trabajadores del área de Bodega General de la Compañía Azucarera Valdez.
- Elaboramos un plan de capacitación para reforzar las competencias específicas.



Metodología

Estudio de Gabinete

- Se entrevistó al Gerente de Operaciones, Jefe de Bodega General y Jefes de Sección.

Metodología Cuantitativa

- Evaluaciones
- Mediciones





Metodología

Metodología Cualitativa

- Entrevistas en profundidad





Fases

Definición de competencias y sus grados.

En esta fase realizamos las respectivas reuniones con el gerente de operaciones, jefe de Bodega General y jefes de sección para la identificación de las competencias específicas, de los diferentes perfiles de cargo del área de Bodega General utilizando como guía el diccionario de competencias de Martha Alles.

Realizamos la división en grados de cada una de las competencias, los cuales eran en:

- **A: Alto.**
- **B: Bueno, por encima del estándar.**
- **C: Mínimo, necesario para el puesto.**
- **D: Insatisfactorio.**



Diseño de perfiles profesionales: descripción de puestos por competencias.-

- Una vez identificada las competencias específicas con sus definiciones y sus grados, se adicionaron a cada uno de los perfiles de cargo para que quede por escrito y estipulado en el manual de funciones para la futura selección del personal y para la realización de las evaluaciones para personal del área de Bodega General.



Análisis de las competencias de los trabajadores: evaluación de las mismas.-

- Esta fase comenzamos con la implementación de una prueba piloto, con una muestra de 10 colaboradores a evaluar conociendo si existían falencias y si era entendida correctamente; en caso contrario se hicieron las correcciones respectivas.
- Después de la corrección aplicamos las evaluaciones de desempeño por competencia para jefe de Bodega General, ayudante de jefe de Bodega General, secretario, Jefes de sección, despachadores, choferes, bodegueros, ayudante recibidor de mercadería, ayudante de oficina.

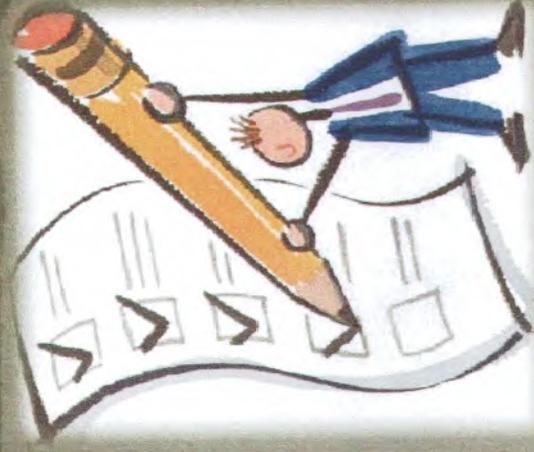


Diseño del plan de capacitación.-

- En esta última fase, basándonos en el análisis de los resultados de las evaluaciones, elaboramos un plan de capacitación en el que se pretendió el mayor fortalecimiento de las competencias de los colaboradores del área de Bodega General.



Resultados



- Manual de funciones del área de Bodega General actualizado con las competencias específicas.
- Modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias que requiere un puesto de trabajo de la persona que lo ejecuta.
- Personal motivado mediante el reconocimiento trabajo bien hecho.



Conclusiones y Recomendaciones





Conclusión

- El área de Bodega General posee una vacante en el cargo de Jefe de Sección de Inventario General, lo cual el Ayudante del Jefe de Bodega General esta realizando las labores de ese cargo también por largo tiempo, es decir, realiza doble función.

Recomendación

- Generar la respectiva selección del cargo vacante para no afectar el rendimiento del ayudante del jefe de Bodega General.



Conclusión

- Los manuales de funciones del área de Bodega General poseen información dentro del perfil del cargo y funciones desactualizada la cual afecta en la selección.

Recomendación

- Realizar reunión con el Gerente de Operaciones, Jefe del cargo y analista de selección para la actualización de los datos del manual de funciones del área de Bodega General.



Conclusión

- El área de Bodega General posee una vacante en el cargo de Jefe de Sección de Inventario General, lo cual el Ayudante del Jefe de Bodega General esta realizando las labores de ese cargo también por largo tiempo, es decir, realiza doble función.

Recomendación

- Generar la respectiva selección del cargo vacante para no afectar el rendimiento del ayudante del jefe de Bodega General.



Conclusión

- El área de Bodega General posee una vacante en el cargo de Jefe de Sección de Inventario General, lo cual el Ayudante del Jefe de Bodega General esta realizando las labores de ese cargo también por largo tiempo, es decir, realiza doble función.

Recomendación

- Generar la respectiva selección del cargo vacante para no afectar el rendimiento del ayudante del jefe de Bodega General.



Conclusión

- El área de Bodega General posee una vacante en el cargo de Jefe de Sección de Inventario General, lo cual el Ayudante del Jefe de Bodega General esta realizando las labores de ese cargo también por largo tiempo, es decir, realiza doble función.

Recomendación

- Generar la respectiva selección del cargo vacante para no afectar el rendimiento del ayudante del jefe de Bodega General.



Anexos



ANEXO 1

CHECKLIST

Nivel de prioridad: Media

- ✓ **Clima Laboral:** Dentro de la Compañía se puede observar que el personal no posee un clima laboral adecuado puesto que los colaboradores de oficina trabajan a presión al realizar sus asignaciones, no existe apoyo entre los colaboradores. Al realizar la medición del clima se quería llegar al principal problema, lo que causa que la compañía tenga un mal clima laboral y así solucionar el problema y obtener un aumento en el rendimiento de los colaboradores.

Se descarta el tema por falta de colaboración por parte de la compañía que no da autorización a este proyecto por su pensamiento a que si hay un buen clima laboral y que no apoyarían con ninguna información al respecto.

Nivel de prioridad: Alta

- ✓ **Valoración de puestos de trabajo:** La Compañía no posee valores individuales de cada puesto dentro de la organización, por lo cual se deseaba crear una valoración de puestos de trabajo para lograr un sistema de remuneración y así lograr la administración de salarios. Crear políticas salariales ya que cierto personal sentía que no era bien remunerado y que personal que no realizaba muchas tareas recibían más de lo que se merecían.

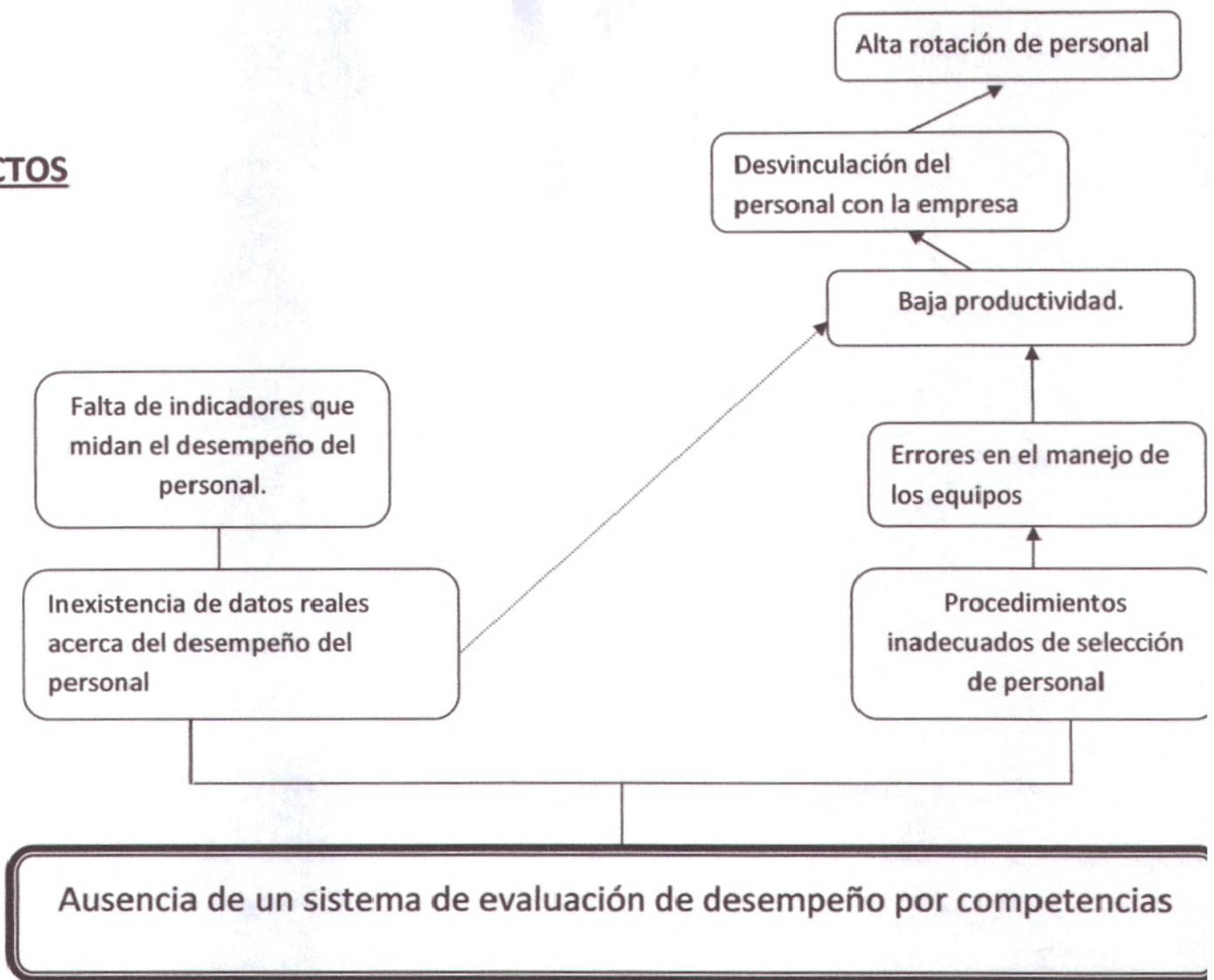
Se descarta el tema para proyecto puesto que el gerente de relaciones industriales se encuentra empezando ese proyecto para implementarlo dentro de la compañía en unos dos meses a petición de la gerencia general.

Nivel de prioridad: Alta

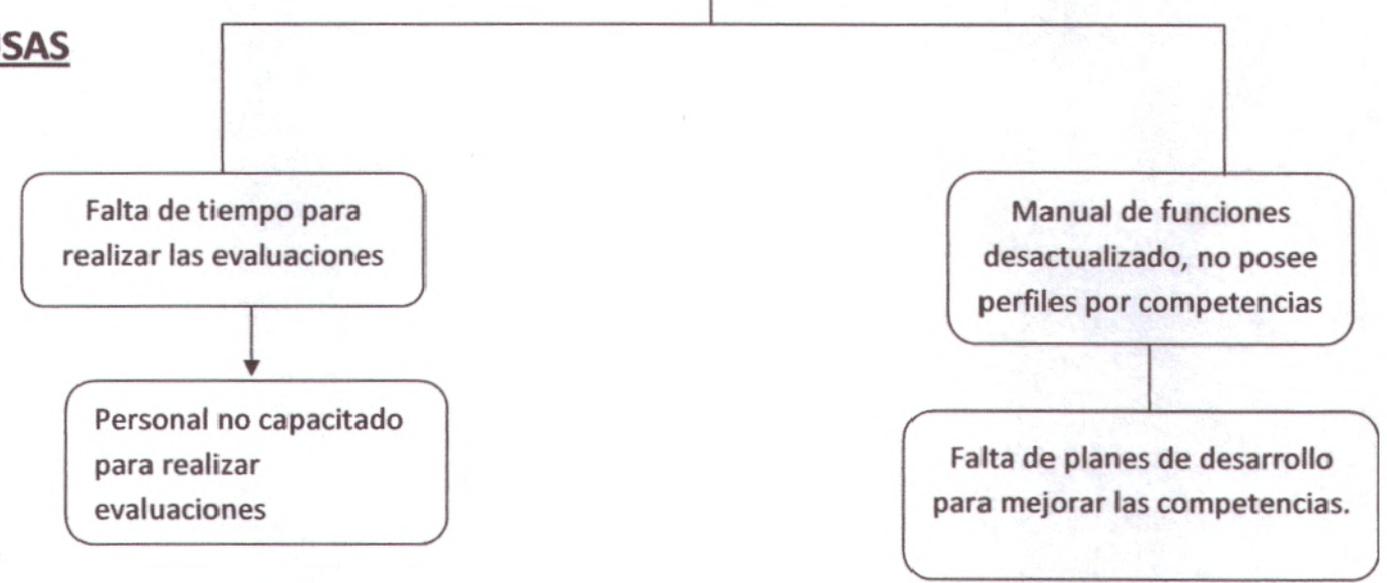
- ✓ **Implementación de un sistema de evaluación de desempeño por competencias:** La Compañía Azucarera Valdez no posee competencias que logren el cumplimiento de sus objetivos estratégicos, independientemente del nivel del puesto o de la jerarquía de éste. Es por eso que se desea crear competencias con los valores de la Compañía, es decir crear competencias corporativas que todos los colaboradores tendrán y deberán aplicar. Y con esto lograr un compromiso mayor de los colaboradores hacia su trabajo y la Compañía.

Se acepta el tema para proyecto empresarial por parte de la directora de recursos humanos ya que es muy importante el compromiso que los colaboradores deben tener con su trabajo y su compañía y así lograr al mismo tiempo una evaluación que pueda hacer conocer el desempeño de estas competencias por parte de los colaboradores en el puesto de trabajo y en caso de deficiencia detectarla rápidamente y específicamente y solucionarlo lo más pronto posible.

EFFECTOS

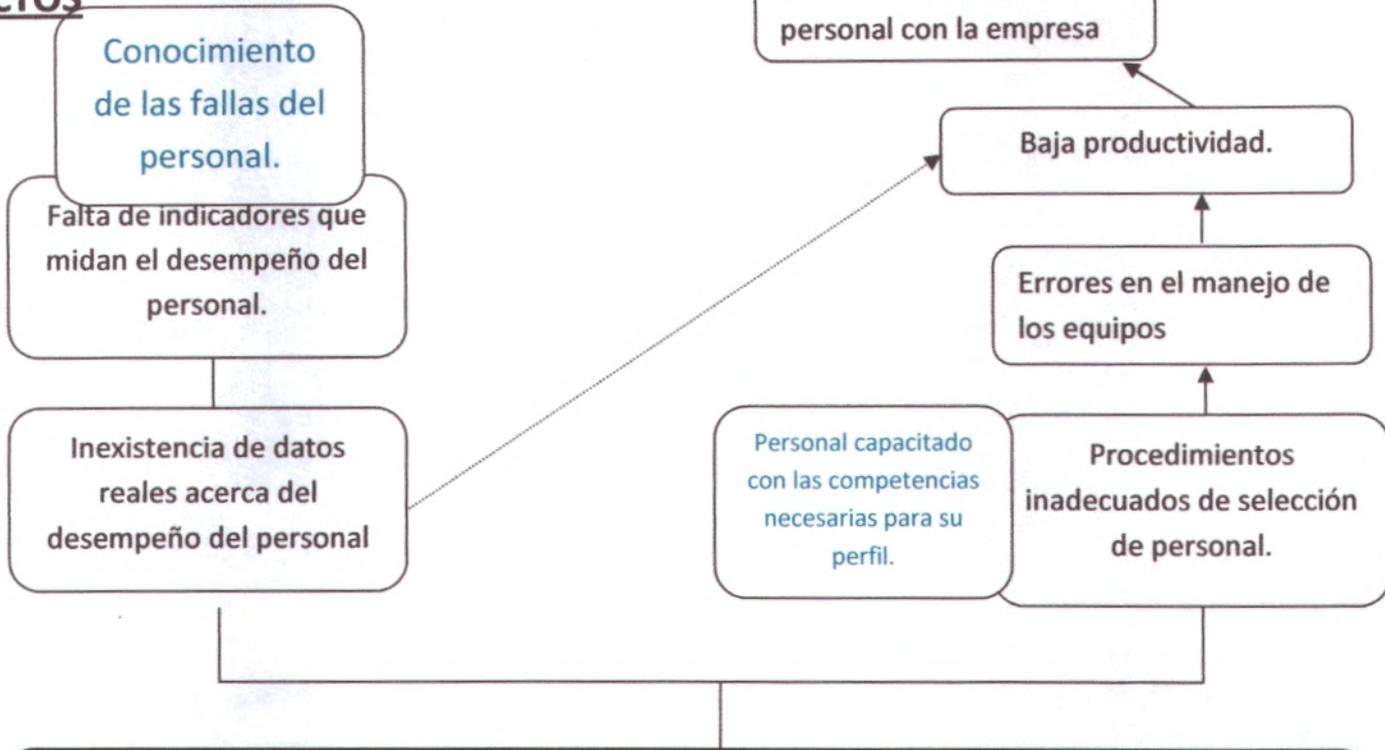


CAUSAS

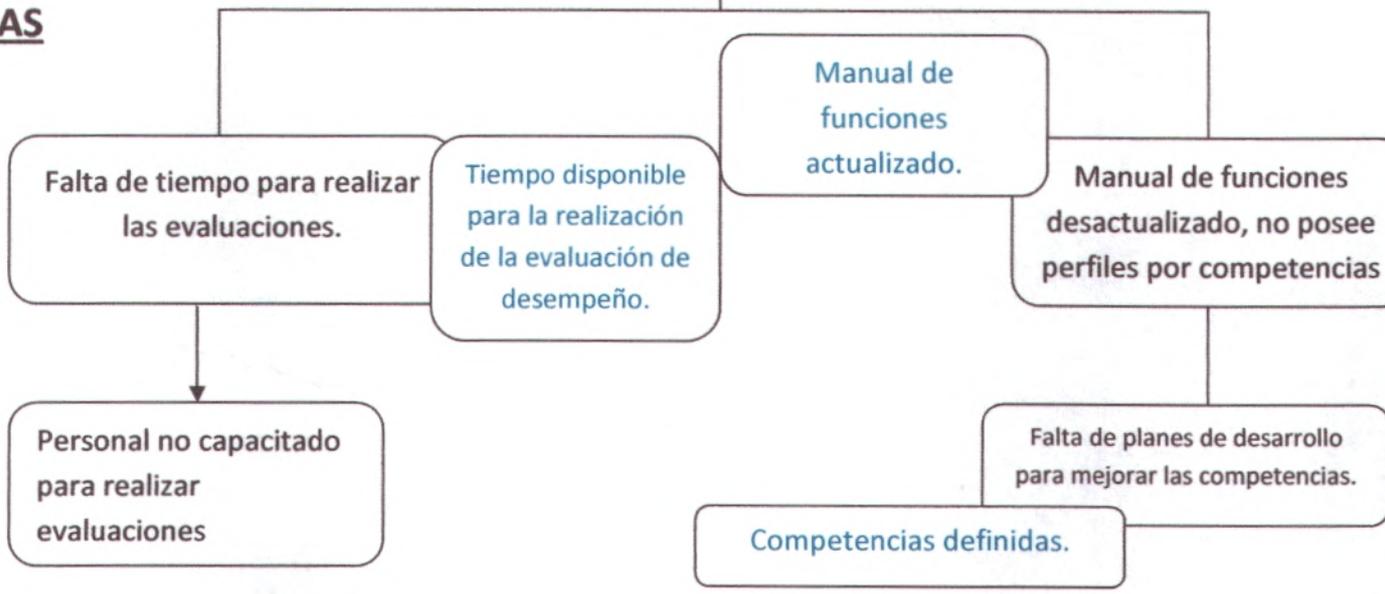


ARBOL DE PROBLEMAS

EFFECTOS



CAUSAS



ARBOL DE OBJETIVOS



ANEXO 3

MATRIZ DEL MARCO LOGICO

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
FIN: Aportar a la Compañía Azucarera Valdez una gestión exitosa al activo humano.	La Compañía Azucarera Valdez al finalizar el proyecto logrará establecer cuantitativamente el 70% del valor agregado a través de competencias y así como también el retorno de su inversión.	Resultados de la evaluación de desempeño por competencia luego de las capacitaciones.	Aprobación del proyecto por parte de la Compañía Azucarera Valdez.
PROPOSITO: Generar una cultura de evaluación de desempeño por competencias en la Compañía Azucarera Valdez.	La Compañía Azucarera Valdez al final de la ejecución del proyecto lograra en un 100% identificar la situación actual del trabajador y definir su nivel de contribución.	Resultados de la evaluación por competencias.	Colaboración e interés por parte del personal de la Compañía Azucarera Valdez.
COMPONENTES: 1. Competencias identificadas basada los perfiles de cargo.	A inicio del mes de Julio se tendrá identificadas de competencias basada en los perfiles de cargo a: <ul style="list-style-type: none"> • Directivos • Jefes y supervisores • Administración • Operativos 	Manual de competencias de los cargos con sus respectivas competencias y grados.	Contar con el apoyo de Compañía Azucarera Valdez, principalmente con el Jefe de Recursos Humanos y Gerente de Relaciones Industriales. Contar con la disposición de la Compañía para la recopilación de datos.
2. Diseñado el sistema de evaluación por competencias.	A finales del mes de Julio y principios del mes de Agosto estará revisado y aceptado el formato de la evaluación de desempeño por competencias.	Borradores del formato de la evaluación de desempeño por competencias corregidos.	Contar con el apoyo del Gerente de Relaciones Industriales y el Jefe de Recursos Humanos.

<p>3. Evaluación de desempeño por competencias aplicada a los trabajadores de la Compañía Azucarera Valdez.</p> <p>4. Plan de capacitación por competencias diseñado.</p>	<p>A finales del mes de Octubre los trabajadores de la Compañía Azucarera Valdez se encuentran evaluados.</p> <p>A finales del mes de diciembre se obtendrá un plan de capacitación de las competencias claves que hay que reforzar.</p>	<p>Las evaluaciones por competencias realizadas por los trabajadores.</p> <p>Cronograma de las capacitaciones.</p> <p>Asistencias del personal a las capacitaciones.</p>	<p>Contar con el apoyo y disposición de los grupos a evaluar.</p> <p>La Compañía Azucarera Valdez cumple con el tiempo establecido para cada una de las capacitaciones.</p>
<p>ACTIVIDADES:</p> <p>1. Identificación de competencias y sus grados basada en los perfiles de cargo de la Compañía Azucarera Valdez.</p> <p>2. Diseño de perfiles profesionales.</p> <p>3. Análisis de las competencias de los colaboradores.</p>	<p>Sin costo</p> <p>Sin costo</p> <p>Sin costo</p>	<p>Bitácora, fechas de las reuniones.</p> <p>Manual de funciones actualizado.</p> <p>Bitácora.</p>	<p>Disposición de tiempo por parte del Gerente de Relaciones Industriales y Directora de Recursos Humanos.</p> <p>Disposición de manuales de funciones para su corrección.</p> <p>Formato de evaluación por competencias creada en la fecha establecida.</p> <p>Personal de la Compañía Azucarera Valdez cumple con el horario establecido para la aplicación de la evaluación por competencias.</p>



ANEXO 4

PROPUESTA

1. Antecedentes.-

1.1 Antecedentes de la Empresa.-

Misión

Compañía Azucarera Valdez S.A. apoyada en el Mapa Estratégico para alcanzar su visión, mejora continuamente en su compromiso de cultivar caña de azúcar, producir y comercializar azúcar y panela:

- De alta calidad e inocuos para la salud de nuestros clientes
- Trabajando bajo condiciones seguras de operación
- Bajo un marco de responsabilidad social y de respeto a la legislación aplicable
- Comprometidos con la conservación del medio ambiente

Visión

Líderes reconocidos en la industria azucarera por su eficiencia, productividad, innovación, solidez financiera y alta calidad de sus productos, comprometidos con el bienestar y calidad de vida de sus trabajadores, el desarrollo de la comunidad y la conservación del medio ambiente.

Valores

Sólo con fé, principios, energía y en equipo lograremos los "triumfos".

- **Fé en el País y compromiso con su desarrollo**

Creemos que los ecuatorianos poseen valores humanos para un trabajo eficaz y responsable, que nuestro suelo posee grandes riquezas naturales y que si nosotros llevamos a cabo una gestión empresarial efectiva, solidaria y comprometida, aportaremos significativamente al desarrollo humano y económico del país.

- **Excelencia en servir a la gente**

Debemos atender a nuestros clientes satisfaciendo sus necesidades y expectativas, brindándoles productos y servicios de excelente calidad a un

precio conveniente para su capacidad adquisitiva. Consideramos que procediendo en esa forma y con creatividad, acrecentaremos nuestra participación en los mercados internos y externos, y que realizaremos un trabajo promocional efectivo con las innovaciones que proporcionen ventajas competitivas y prestigio de nuestras marcas.

- **Trabajo eficaz y cooperativo**

Debemos trabajar con eficacia y ética en todo aspecto y nivel de las tareas empresariales. Estimamos como valores y deberes fundamentales la lealtad a nuestros principios, la diligencia para lograr resultados y la cooperación para cumplir los objetivos comunes y conformar un equipo. Respetamos los derechos humanos y económicos de nuestros colaboradores, particularmente con la confianza en su buena voluntad y responsabilidad, con una remuneración apropiada y con una capacitación que auspicie su mejora individual.

- **Creatividad y rentabilidad empresarial**

Consideramos que trabajar con creatividad para innovar y mejorar individual y globalmente en todo nivel las tareas empresariales, es la fuente para que la gestión comercial, administrativa y financiera asegure la liquidez oportuna, la independencia, la rentabilidad, y, en consecuencia, el incremento del valor patrimonial de la empresa.

- **Responsabilidad social**

Creemos que la creatividad, el trabajo tenaz, la veracidad, la solidaridad y la primacia de los valores espirituales para servir internamente a nuestros colaboradores y externamente a nuestros clientes y proveedores, es la mejor manera de acrecentar sus valores humanos y económicos. Creemos que es nuestro deber coadyuvar al bien común de la sociedad mediante acciones concretas, dentro de lo empresarialmente factible, para mejorar la salud, la cultura, la ecología, el empleo y la superación de los problemas comunitarios urgentes.

Historia

El Ingenio Valdez fue fundado en 1884 por Rafael Valdez Cervantes, en 1922 se constituye en la ciudad de Guayaquil, Compañía Azucarera Valdez S.A., siendo sus dueños los sucesores de Rafael Valdez Cervantes, en 1992 es adquirida por Corporación Noboa y es a partir de 1996 que el Consorcio Nobis dirige sus destinos hasta la actualidad. Las instalaciones de Compañía Azucarera Valdez S.A. están ubicadas al occidente del Ecuador Continental, longitud 79° 36' W, latitud 02° 09' S y en la región sur-oriental de la Provincia del Guayas, cantón Milagro, a 40 Km. de la ciudad de Guayaquil.

Sus suelos son franco-arcillo-limosos, con una topografía plana, una altitud promedio de 14 metros sobre el nivel del mar, una precipitación promedio de 1.300 mm/año y una heliofanía promedio/año de 1.040 horas/luz.

El área cultivada de caña de azúcar cubre una extensión cercana a las 18.700 has.(propias), teniendo además el aporte de cañicultores independientes con un área cercana a las 7.300 has.

Cuenta con una fábrica que dispone de una capacidad instalada de molienda diaria de 8.500 toneladas de caña de azúcar, con un rendimiento promedio de 2,10 sacos de 50 kilos por tonelada de caña, lo que corresponde a 232 libras de azúcar por tonelada.

Alcance

Cultivo de caña de azúcar, producción y comercialización de azúcar (blanco, blanco especial, morena, blanco ligh, morena ligh, cruda) y panela.

1.2 Antecedentes del Proyecto.-

La Compañía Azucarera Valdez S.A. posee un gran número de trabajadores y cada cargo posee su manual de funciones pero estos no constan con competencias que deben tener todos los cargos para el éxito total de sus funciones. Al mismo tiempo la Compañía Azucarera Valdez no cuenta con una información medible y cuantificable del trabajo que realiza cada uno de sus colaboradores lo que impide que existe un canal de comunicación entre

responsables y colaboradores, es decir, no se informa al personal como están realizando su trabajo, lo que da origen al desconocimiento de las falencias y carencias en las personas que ocupan determinados puestos de trabajo.

2. Finalidad.-

Aportar a la Compañía Azucarera Valdez S.A. una gestión exitosa al activo humano.

3. Objetivos.-

3.1 Objetivo General.-

Generar una cultura de evaluación por competencias en la Compañía Azucarera Valdez.

3.2 Objetivos Específicos.-

- Complementar los manuales de funciones de cada cargo de la Compañía Azucarera Valdez con las competencias identificadas.
- Elaborar sistema de evaluación por competencias específicas dirigido para los trabajadores de la Compañía Azucarera Valdez.
- Elaborar un plan de capacitación para reforzar las competencias.

4. Espacio Geográfico.-

El proyecto se aplicará a toda la Compañía Azucarera Valdez, la misma que se encuentra ubicada en Milagro, García Moreno y Roberto Astudillo.

5. Grupo Objetivo.-

Los grupos involucrados con quienes se van a trabajar son:

- Directores
- Jefes y Supervisores
- Administrativos
- Operarios

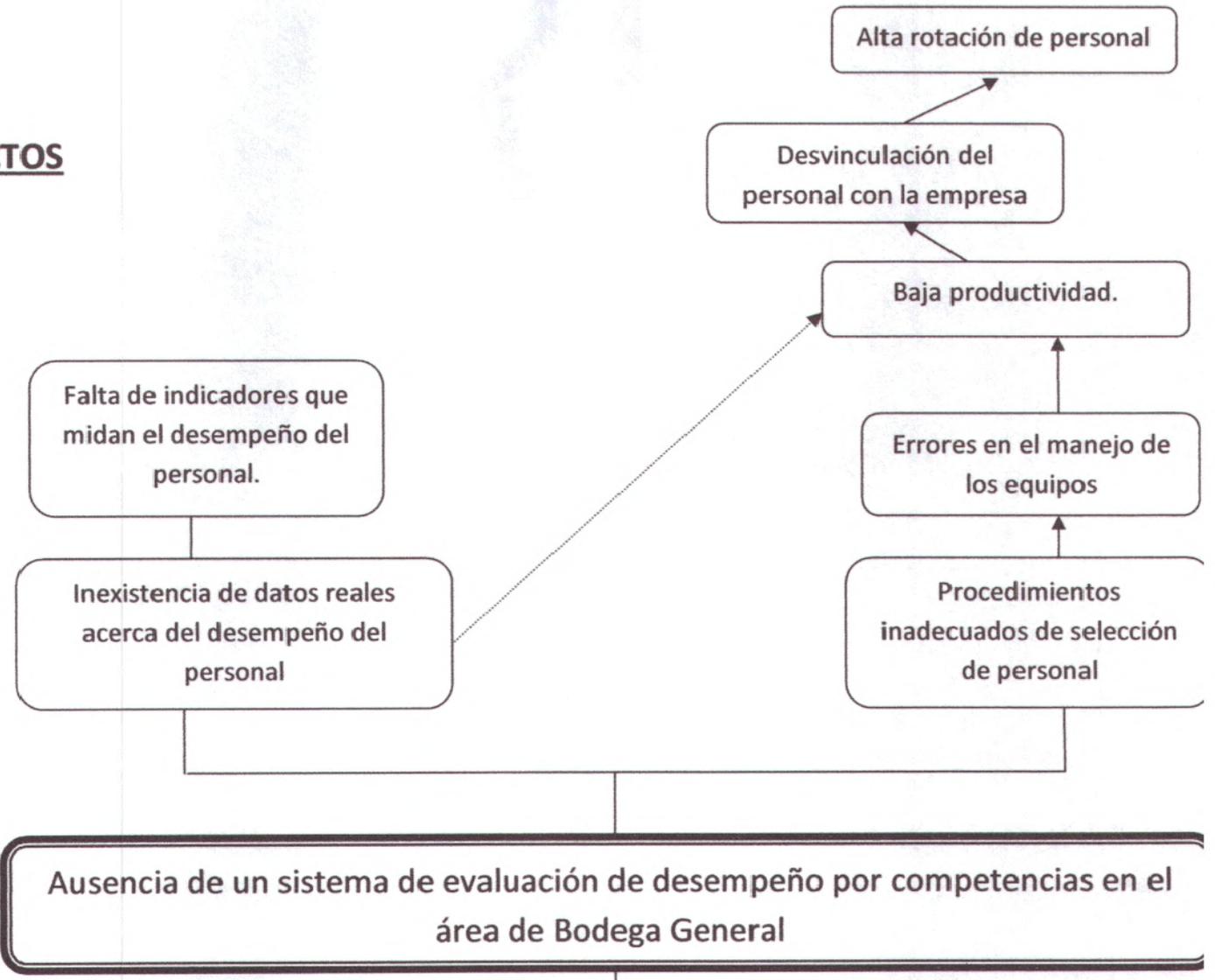
11. Plan de acción.-

PLAN DE ACCION					
ACTIVIDADES	FECHA	TIEMPO	RECURSOS	RESPONSABLES	INVOLUCRADOS
Definición de competencias y sus grados					
Elaborar formato para identificar competencias y sus grados	14 de julio del 2011	2 días	Computadora, impresora, hojas	Leslie Castillo	Directora de R.R.H.H.
Aplicación de prueba piloto para la identificación de competencias	18 de julio del 2011	1 día	Diccionario de competencias, formato de identificación de competencias, bolígrafo	Leslie Castillo	Directora de R.R.H.H., Gerente de cada area
Entrevistas con los gerentes de cada area para la identificación de las competencias y sus grados	19 de julio del 2011	1 día	Diccionario de competencias, formato de identificación de competencias, bolígrafo	Leslie Castillo	Gerente de cada area
Entrevista con los directores de cada area para la identificación de las competencias y sus grados	20 de julio del 2011	4 días	Diccionario de competencias, formato de identificación de competencias, bolígrafo	Leslie Castillo	Directores de cada area
Entrevista con los jefes y supervisores de cada area para la identificación de las competencias y sus grados	25 de julio del 2011	2 días	Diccionario de competencias, formato de identificación de competencias, bolígrafo	Leslie Castillo	Jefes y Supervisores de cada area
Diseño de perfiles profesionales: Descripción de puestos por competencias					
Incluir en el manual de funciones las competencias identificadas	27 de julio del 2011	2 semanas	Manual de funciones, computadora, impresora.	Leslie Castillo	Jefe de R.R.H.H.
Presentación del manual de funciones	11 de agosto del 2011	3 días	manual de funciones actualizado	Leslie Castillo	Gerente de cada area y Directora de R.R.H.H.:
Análisis de las competencias de las personas: evaluación de las mismas					
Elaboración del sistema de evaluación por competencias	16 de agosto del 2011	2 semanas	Computadora, impresora, hojas	Leslie Castillo	Directora de R.R.H.H.
Aplicación de prueba piloto	1 de septiembre del 2011	1 semana	formato de evaluación por competencias, infocus, computadora, bolígrafos, sala de capacitación	Leslie Castillo	Muestra de colaboradores
Corrección del sistema de evaluación	8 de septiembre del 2011	1 semana	Computadora, impresora, hojas	Leslie Castillo	Directora de R.R.H.H.
Aplicación de la evaluación por competencias	19 de septiembre del 2011	1 mes y medio	formato de evaluación por competencias, infocus, computadora, bolígrafos, sala de capacitación	Leslie Castillo	Gerentes, Directores, Jefes y Supervisores de cada area
Calificación de las evaluaciones	1 de noviembre del 2011	1 mes	evaluaciones realizadas, computadora, impresora, hojas	Leslie Castillo	Directora de R.R.H.H.
Elaboración de presentación de los resultados obtenidos en las evaluaciones	1 de Diciembre del 2011	1 semana	Computadora, impresora, hojas	Leslie Castillo	Directora de R.R.H.H.
Presentación de los resultados de la evaluación	12 de Diciembre del 2011	1 semana	Sala de capacitación, infocus, computadora.	Leslie Castillo	Directora de R.R.H.H. y gerentes de cada area
Diseño de plan de capacitación					
Reunión con los directores de cada area para determinar fechas para las capacitaciones.	19 de Diciembre del 2011	1 semana	Computadora, impresora, hojas	Leslie Castillo	Directores de cada area
Elaboración de plan de capacitación	26 de Diciembre del 2011	1 semana	Computadora, impresora, hojas	Leslie Castillo	Directora de R.R.H.H. y Asistente de capacitación
Presentación del plan de capacitación a los directores de cada area	2 de Enero del 2011	4 días	Computadora, impresora, hojas,	Leslie Castillo	Directores de cada area

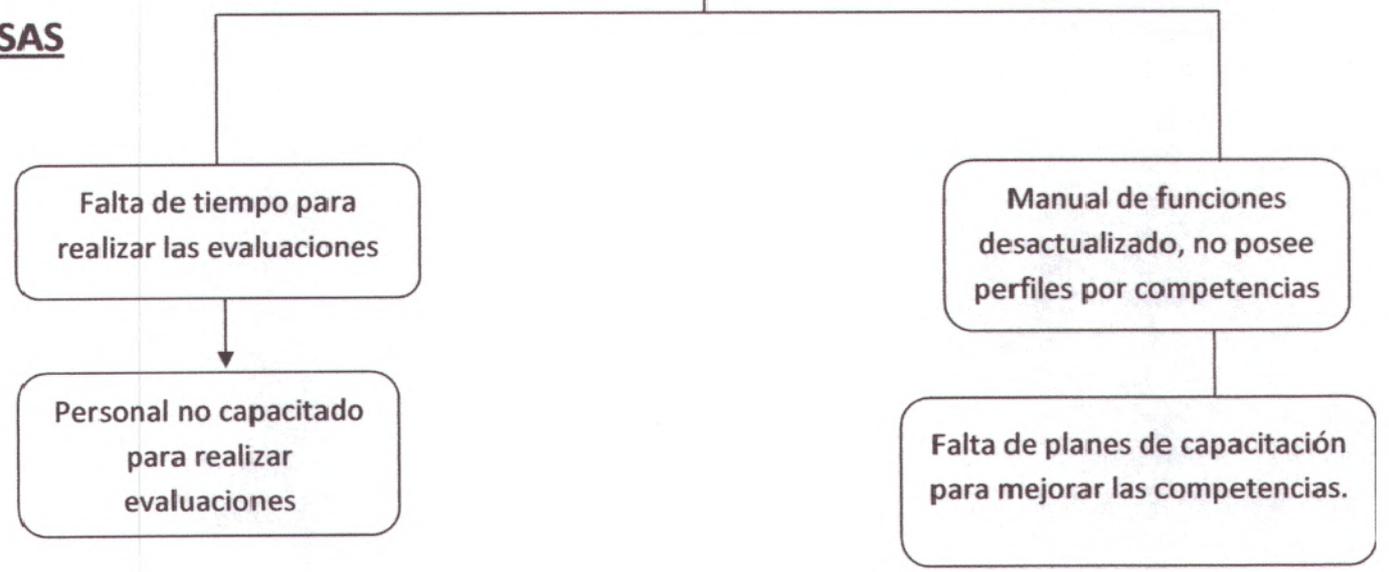


ANEXO 6

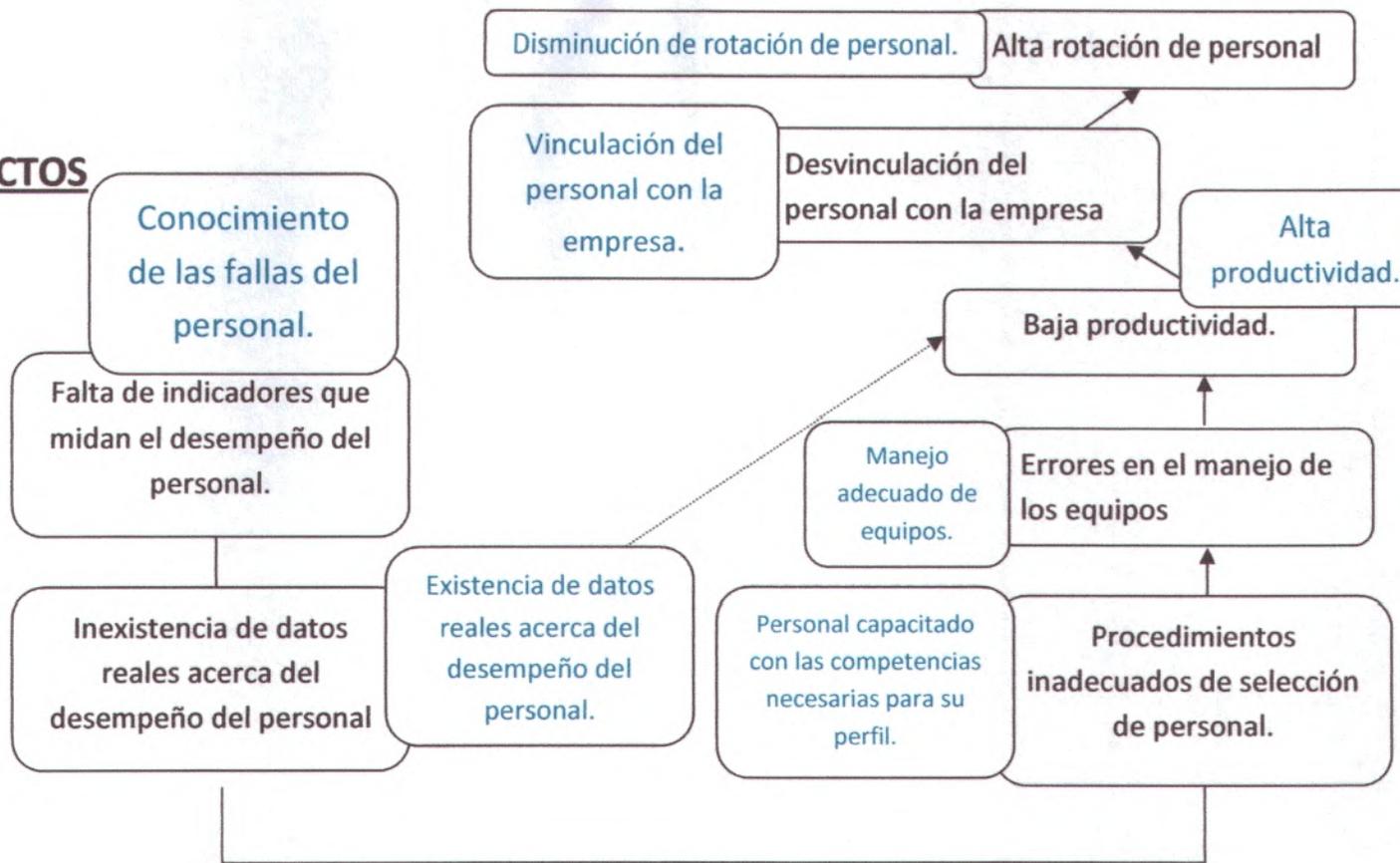
EFFECTOS



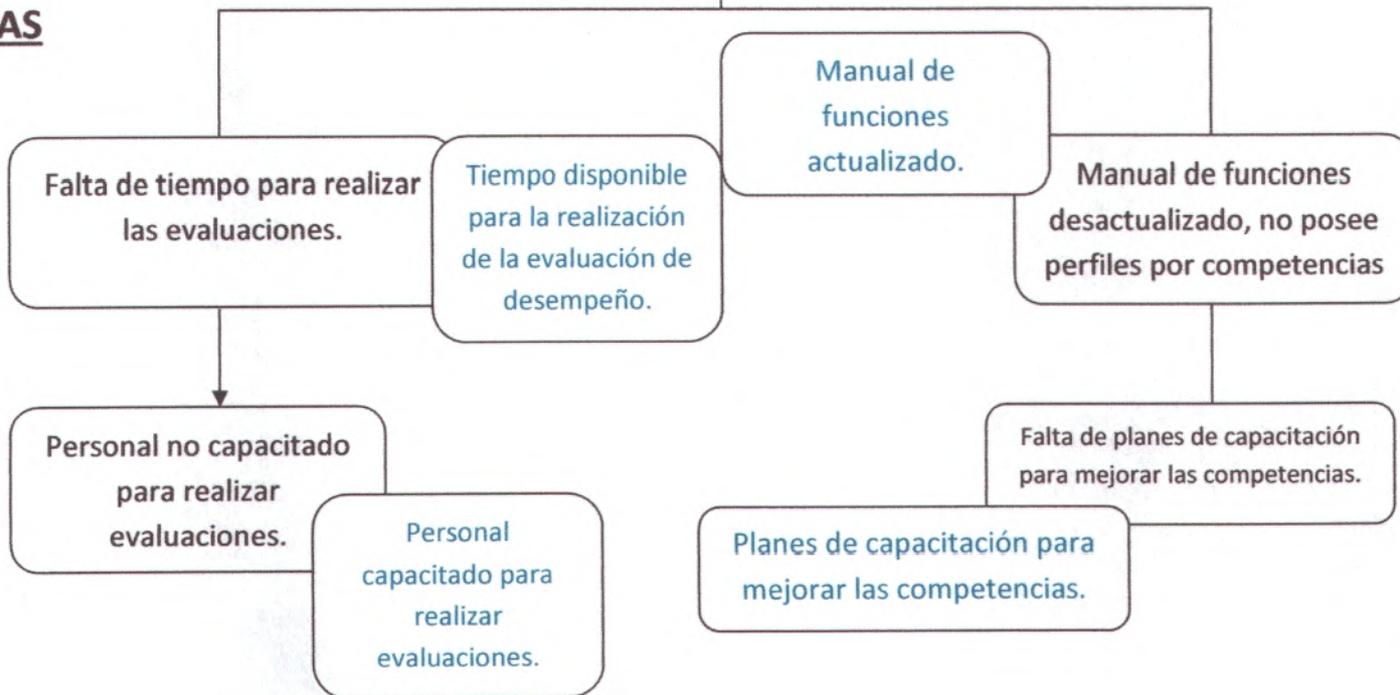
CAUSAS



EFFECTOS



CAUSAS



ARBOL DE OBJETIVOS



ANEXO 7

FIN:

Aportar a la Compañía Azucarera Valdez una gestión exitosa al activo humano en el área de Bodega General.

La Compañía Azucarera Valdez en el área de Bodega General al finalizar el proyecto logrará establecer cuantitativamente el 100% del valor agregado a través de competencias y así como también el retorno de su inversión.

Resultados de la evaluación de desempeño por competencia luego de las capacitaciones.

Aprobación del proyecto por parte de la Compañía Azucarera Valdez.

PROPOSITO:

Generar una cultura de evaluación de desempeño por competencias en la Compañía Azucarera Valdez, en el área de Bodega General.

La Compañía Azucarera Valdez al final de la ejecución del proyecto logrará en un 100% identificar la situación actual del trabajador del área de Bodega General y definir su nivel de contribución.

Resultados de la evaluación de desempeño por competencias.

Colaboración e interés por parte del personal del área de Bodega General.

COMPONENTES:

1. Competencias específicas identificadas basadas en las funciones de cargo.

A finales del mes de Agosto se tendrá identificadas las competencias específicas a:

- Jefe de Bodega General
- Ayudante de jefe de Bodega General
- Secretario
- Jefes de sección
- Despachadores
- Bodegueros
- Choferes
- Ayudante receptor de mercadería
- Ayudante de oficina

Manual de funciones del área de Bodega General con sus respectivas competencias y grados.

Contar con el apoyo y disposición de tiempo del área de Bodega General para la recopilación de datos.

2. Diseñado el sistema de evaluación de desempeño por competencias.

A principios del mes de Septiembre estará revisado y aceptado el formato de la evaluación de desempeño por competencias.

Borradores del formato de la evaluación de desempeño por competencias corregidos.

Contar con el apoyo de la Directora de Recursos Humanos.

3. Evaluación por competencias aplicada a los trabajadores del área de Bodega General de la Compañía Azucarera Valdez.

A mediados del mes de Octubre los trabajadores del la Compañía Azucarera Valdez se encuentran evaluados.

Contar con el apoyo y disposición de los colaboradores a evaluar.

Las evaluaciones de desempeño por competencias realizadas por los trabajadores.

4. Plan de capacitación por competencias diseñado.

A finales del mes de diciembre se obtendrá un plan de capacitación de las competencias específicas que hay que reforzar.

El área de Bodega General cumple con el tiempo establecido para cada una de las capacitaciones.

Cronograma de las capacitaciones.

ACTIVIDADES:

1. Definición de competencias y sus grados.

Bitácora, fechas de las reuniones.

Disposición de tiempo por parte del personal del área de Bodega General.

2. Diseño de perfiles profesionales.

Manual de funciones actualizado.

Disposición de manuales de funciones para su corrección.

Formato de evaluación por competencias creada en la fecha establecida.

3. Análisis de las competencias de los colaboradores.

Sin costo

Bitácora.

Personal del área de Bodega General cumple con el horario establecido para la aplicación de la evaluación de desempeño por competencias.

4. Diseño de plan de capacitación.

Sin costo.

Bitácora, cronograma de capacitaciones.

Disposición de tiempo por parte de los colaboradores del área de Bodega General.

Uso de equipos de la Compañía Azucarera Valdez.



ANEXO 8

PROPUESTA

1. Antecedentes del Proyecto.-

La Compañía Azucarera Valdez S.A. posee un gran número de trabajadores que laboran dentro del área de Bodega General, la cual constan con un manual de funciones pero no con competencias específicas que deben tener todos los cargos que conforman el área de Bodega General para el éxito total de sus funciones. Además no consta con una evaluación por competencias que les permita conocer los aspectos que necesitan desarrollar y mejorar.

1. Finalidad.-

Aportar a la Compañía Azucarera Valdez S.A. una gestión exitosa al activo humano en el área de Bodega General.

2. Objetivos.-

2.1 Objetivo General.-

Generar una cultura de evaluación de desempeño por competencias en la Compañía Azucarera Valdez, en el área de Bodega General.

2.2 Objetivos Específicos.-

- Complementar los manuales de funciones de cada cargo del área de Bodega General de la Compañía Azucarera Valdez con las competencias específicas identificadas.
- Elaborar sistema de evaluación de por competencias específicas dirigido para los trabajadores del área de Bodega General de la Compañía Azucarera Valdez.
- Elaborar un plan de capacitación para reforzar las competencias específicas.

3. Espacio Geográfico.-

El proyecto se aplicará en el área de Bodega General de la Compañía Azucarera Valdez, la misma que se encuentra ubicada en Milagro, García Moreno y Roberto Astudillo.

4. Grupo Objetivo.-

Personal del área de Bodega General el cual consta actualmente con 30 colaboradores.

5. Metodología.-

5.1 Técnicas.-

Estudio de Gabinete.-

Fuentes Primarias.-

- Entrevistas con el Gerente de operaciones, jefe de Bodega General y jefes de sección.

Fuentes Secundarias.-

- Diccionario de competencias de Martha Alles.
- Páginas web

Metodología Cuantitativa.-

Evaluaciones.-

Utilizaremos las evaluaciones como herramienta para conocer sobre el desempeño de los colaboradores basado en las competencias específicas.

Mediciones.-

Realizaremos porcentajes con los resultados obtenidos en la evaluación para la realización del plan de capacitación para los colaboradores.

Metodología Cualitativa.-

Entrevistas en profundidad.-

Realizaremos entrevistas con el gerente de operaciones, jefe de Bodega General y jefes de sección para la identificación de las respectivas competencias específicas.

También realizaremos entrevistas para la elaboración del plan de capacitación en la que constaran fechas, competencias a capacitar, lugar, proveedores.

6. Fases.-

El proyecto se dividirá en cinco fases:

I. Definición de competencias y sus grados.-

En esta fase realizaremos las respectivas reuniones con el gerente de operaciones, jefe de Bodega General y jefes de sección para la identificación de las competencias específicas, de los diferentes perfiles de cargo del área de Bodega General utilizando como guía el diccionario de competencias de Martha Alles.

Realizaremos la división en grados de cada una de las competencias, los cuales serán en:

A: Alto.

B: Bueno, por encima del estándar.

C: Mínimo, necesario para el puesto.

D: Insatisfactorio.

II. Diseño de perfiles profesionales: descripción de puestos por competencias.-

Una vez identificadas las competencias específicas con sus definiciones y sus grados, se adicionarán a cada uno de los perfiles de cargo para que quede por escrito y

estipulado en el manual de funciones para la futura selección del personal y para la realización de las evaluaciones para personal del área de Bodega General.

III. Análisis de las competencias de los trabajadores : evaluación de las mismas.-

Esta fase comenzará con la implementación de una prueba piloto, con una muestra de 10 colaboradores a evaluar para conocer si existen falencias y si es entendida correctamente; en caso contrario se harán las correcciones respectivas.

Después de la corrección aplicaremos las evaluaciones de desempeño por competencia para jefe de Bodega General, ayudante de jefe de Bodega General, secretario, Jefes de sección, despachadores, choferes, bodegueros, ayudante receptor de mercadería, ayudante de oficina.

IV. Diseño del plan de capacitación.-

En esta última fase, basándonos en el análisis de los resultados de las evaluaciones, elaboraremos un plan de capacitación en el que se pretende el mayor fortalecimiento de las competencias de los colaboradores del área de Bodega General.

7. Productos a Entregar.-

7.1 Informe.-

- Manuales del área de Bodega General actualizados
- Instructivo para aplicación de evaluación de desempeño por competencias
- Plan de capacitación

7.2 Informe Ejecutivo.-

Al concluir el proyecto se realizará una presentación a la Directora de Recursos Humanos y Jefe de Bodega General de la compañía, incluyendo conclusiones y recomendaciones.

8. Duración.-

El proyecto tendrá duración de 7 meses.

9. Beneficios.-

- Manual de funciones del área de Bodega General actualizado con las competencias específicas.
- Modelo de gerenciamiento que permitirá evaluar las competencias que requiere un puesto de trabajo de la persona que lo ejecuta.
- Crea un canal de comunicación entre jefes y colaboradores.
- Personal motivado mediante el reconocimiento del trabajo bien hecho.
- Estimular al personal para conseguir resultados eficaces.

10. Plan de acción

PLAN DE ACCION					
ACTIVIDADES	FECHA	TIEMPO	RECURSOS	RESPONSABLE	INVOLUCRADOS
Definición de competencias y sus grados					
Elaborar formato para identificar competencias y sus grados	30 de Julio del 2011	2 días	Computadora, impresora, hojas	Leslie Castillo	Directora de R.R.H.H.
Aplicación de prueba piloto para la identificación de competencias al ayudante de jefe de Bodega General para la identificación de las competencias y sus grados	1 de Agosto del 2011	1 día	Diccionario de competencias, formato de identificación de competencias, bolígrafo	Leslie Castillo	Directora de R.R.H.H., Ayudante de jefe de Bodega General
Entrevistas con el jefe de sección de inventario de insumos agrícolas para la identificación de las competencias y sus grados	2 de Agosto del 2011	1 día	Diccionario de competencias, formato de identificación de competencias, bolígrafo	Leslie Castillo	Jefe de sección de inventario de insumos agrícolas
Entrevista con el jefe de bodega general para la identificación de las competencias y sus grados	3 de Agosto del 2011	1 día	Diccionario de competencias, formato de identificación de competencias, bolígrafo	Leslie Castillo	Jefe de Bodega General
Entrevista con el jefe de sección de inventario de empaques para la identificación de las competencias y sus grados	4 de Agosto del 2011	1 día	Diccionario de competencias, formato de identificación de competencias, bolígrafo	Leslie Castillo	Jefe de sección de inventario de empaques
Entrevista con el jefe de sección de inventario de combustible y lubricante para la identificación de las competencias y sus grados	8 de Agosto del 2011	10 días	Diccionario de competencias, formato de identificación de competencias, bolígrafo	Leslie Castillo	Jefe de sección de inventario de combustible y lubricantes
Entrevista con el Gerente de operaciones para la identificación de las competencias y sus grados	22 de Agosto del 2011	1 día	Diccionario de competencias, formato de identificación de competencias, bolígrafo	Leslie Castillo	Gerente de operaciones
Diseño de perfiles profesionales: Descripción de puestos por competencias					
Incluir en el manual de funciones del área de Bodega General las competencias identificadas	1 de Septiembre del 2011	4 días	Manual de funciones, computadora, impresora.	Leslie Castillo	Directora de R.R.H.H.
Presentación del manual de funciones del área de Bodega General	5 de Septiembre del 2011	1 día	Manual de funciones del área de Bodega General actualizado	Leslie Castillo	Directora de R.R.H.H.

Análisis de las competencias de las personas: evaluación de las mismas

Elaboración del sistema de evaluación por competencias	6 de Septiembre del 2011	1 semana	Computadora, impresora, hojas	Leslie Castillo	Directora de R.R.H.H.
Aplicación de prueba piloto	12 de Septiembre del 2011	1 semana	Formato de evaluación por competencias, infocus, computadora, bolígrafos, sala de capacitación	Leslie Castillo	Muestra de colaboradores del área de Bodega General
Aplicación de la evaluación por competencias	19 de Septiembre del 2011	1 semana	Formato de evaluación por competencias, infocus, computadora, bolígrafos, sala de capacitación	Leslie Castillo	Gerente de operaciones, Jefe de Bodega General, Jefes de sección y Ayudante de jefe de Bodega General
Calificación de las evaluaciones	3 de Octubre del 2011	1 semana	Evaluaciones realizadas, computadora, impresora, hojas	Leslie Castillo	Directora de R.R.H.H.
Elaboración de presentación de los resultados obtenidos en las evaluaciones	19 de Octubre del 2011	3 días	Computadora, impresora, hojas	Leslie Castillo	Directora de R.R.H.H.
Presentación de los resultados de la evaluación	24 de Octubre del 2011	1 día	Sala de capacitación, infocus, computadora.	Leslie Castillo	Directora de R.R.H.H.

Diseño de plan de desarrollo

Reunión con el Gerente de operaciones, jefe de Bodega General y jefes de sección para seleccionar fechas para el plan de desarrollo	7 de Noviembre del 2011	2 semanas	Computadora, impresora, hojas	Leslie Castillo	Gerente de operaciones, Jefe de Bodega General, Jefes de sección
Elaboración de plan de capacitación	21 de Noviembre del 2011	1 mes	Computadora, impresora, hojas	Leslie Castillo	Directora de R.R.H.H. y Analista de capacitación
Presentación del plan de capacitación	21 de Diciembre del 2011	1 día	Computadora, impresora, hojas, Outlook	Leslie Castillo	Directora de R.R.H.H.

Análisis de las competencias de los trabajadores: evaluación de las mismas												
Elaboración del sistema de evaluación por competencias												
Aplicación de prueba piloto												
Aplicación de la evaluación por competencias												
Calificación de las evaluaciones												
Elaboración de la presentación de los resultados obtenidos en las evaluaciones												
Presentación de los resultados de la evaluación												
Diseño del plan de capacitación												
Reunión con el Gerente de operaciones, jefe de bodega general y jefes de sección para seleccionar fechas para el plan de desarrollo												
Elaboración del plan de capacitación												
Presentación del plan de capacitación												
Presentación de Proyecto Empresarial												





ANEXO 1



FORMATO DE EVALUACION POR COMPETENCIAS ESPECIFICAS PARA EL AREA DE BODEGA GENERAL

Apellidos: _____ Nombres: _____
 Cargo: _____ Fecha: _____

Categorías	Nivel	Significado
5	EXCELENTE	Manifiesta continua evidencia de los patrones de conducta que definen las competencias.
4	SOBRESALIENTE	Manifiesta evidencia de mitad de los patrones de conducta que definen las competencias.
3	ACEPTABLE	Manifiesta evidencia de menos de la mitad de los patrones de conducta que definen las competencias, presenta ciertas inconsistencias o necesidad de generalizar patrones conductuales.
2	INSUFICIENTE	Manifiesta evidencia de menos de la mitad de los patrones de conducta que definen las competencias, revela evidencia de la mayoría de ellas pero sólo esporádicamente.
1	NO ADECUADO	Manifiesta sólo algunos de los patrones conductuales pero de manera muy rudimentario.
SE	SIN EVIDENCIAS	Sin evidencias de la competencia, quizá por falta de oportunidades del participante para demostrarla.
NE	NO EXISTENTE	El trabajador no presenta signos de los patrones conductuales asociados a la competencia.

Competencia	Niveles y Categorías						
	Excelente 5	Sobresaliente 4	Aceptable 3	Insuficiente 2	No Adecuado 1	Sin Evidencias SE	No Existente NE

Apreciación General:

Nombre del Evaluador: _____



ANEXO 12



FORMATO DE EVALUACION POR COMPETENCIAS ESPECIFICAS PARA EL AREA DE BODEGA GENERAL

Apellidos: GUERRERO LUCERO Nombres: JULIO CESAR
 Cargo: DESPACHADOR Fecha: 21 DE SEPTIEMBRE DEL 2011

Categorías	Nivel	Significado
5	EXCELENTE	Manifiesta continua evidencia de los patrones de conducta que definen las competencias.
4	SOBRESALIENTE	Manifiesta evidencia de mitad de los patrones de conducta que definen las competencias.
3	ACEPTABLE	Manifiesta evidencia de menos de la mitad de los patrones de conducta que definen las competencias, presenta ciertas inconsistencias o necesidad de generalizar patrones conductuales.
2	INSUFICIENTE	Manifiesta evidencia de menos de la mitad de los patrones de conducta que definen las competencias, revela evidencia de la mayoría de ellas pero sólo esporádicamente.
1	NO ADECUADO	Manifiesta sólo algunos de los patrones conductuales pero de manera muy rudimentario.
SE	SIN EVIDENCIAS	Sin evidencias de la competencia, quizá por falta de oportunidades del participante para demostrarla.
NE	NO EXISTENTE	El trabajador no presenta signos de los patrones conductuales asociados a la competencia.

Competencia	Niveles y Categorías						
	Excelente 5	Sobresaliente 4	Aceptable 3	Insuficiente 2	No Adecuado 1	Sin Evidencias SE	No Existente NE
CAPACIDAD PARA APRENDER				X			
ORIENTACION AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO				X			
RESPONSABILIDAD			X				
TRABAJO EN EQUIPO					X		
HABILIDAD ANALITICA						X	
PREOCUPACION POR EL ORDEN Y LA CLARIDAD							

Apreciación General:
 NECESITA APRENDER A TRABAJAR CON SUS COMPAÑEROS

Nombre del Evaluador:	ING RUBEN MONTALVAN
Cargo:	AYUDANTE DE JEFE DE BODEGA



FORMATO DE EVALUACION POR COMPETENCIAS ESPECIFICAS PARA EL AREA DE BODEGA GENERAL

Apellidos: CASTRO MENDOZA Nombres: DARWIN ARTURO
 Cargo: DESPACHADOR Fecha: 21 DE SEPTIEMBRE DEL 2011

Categorías	Nivel	Significado
5	EXCELENTE	Manifiesta continua evidencia de los patrones de conducta que definen las competencias.
4	SOBRESALIENTE	Manifiesta evidencia de mitad de los patrones de conducta que definen las competencias.
3	ACEPTABLE	Manifiesta evidencia de menos de la mitad de los patrones de conducta que definen las competencias, presenta ciertas inconsistencias o necesidad de generalizar patrones conductuales.
2	INSUFICIENTE	Manifiesta evidencia de menos de la mitad de los patrones de conducta que definen las competencias, revela evidencia de la mayoría de ellas pero sólo esporádicamente.
1	NO ADECUADO	Manifiesta sólo algunos de los patrones conductuales pero de manera muy rudimentario.
SE	SIN EVIDENCIAS	Sin evidencias de la competencia, quizá por falta de oportunidades del participante para demostrarla.
NE	NO EXISTENTE	El trabajador no presenta signos de los patrones conductuales asociados a la competencia.

Competencia	Niveles y Categorías						
	Excelente 5	Sobresaliente 4	Aceptable 3	Insuficiente 2	No Adecuado 1	Sin Evidencias SE	No Existente NE
CAPACIDAD PARA APRENDER				X			
ORIENTACION AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO				X			
RESPONSABILIDAD			X				
TRABAJO EN EQUIPO				X			
HABILIDAD ANALITICA				X			
PREOCUPACION POR EL ORDEN Y LA CLARIDAD					X		

Apreciación General:

QUIERE REALIZAR TODAS LAS TAREAS EN UN MISMO MOMENTO, LE SOBРАН LAS GANAS PERO NO ES ORGANIZADO
 NO SE INTERESA EN APRENDER, TE LIMITA A LO QUE SABE

Nombre del Evaluador:	ING RUBEN MONTALVAN
Cargo:	AYUDANTE DE JEFE DE BODEGA



FORMATO DE EVALUACION POR COMPETENCIAS ESPECIFICAS PARA EL AREA DE BODEGA GENERAL

Apellidos: CARCHI CENTENO Nombres: DAVID EMILIO
 Cargo: DESPACHADOR Fecha: 21 DE SEPTIEMBRE DEL 2011

Categorías	Nivel	Significado
5	EXCELENTE	Manifiesta continua evidencia de los patrones de conducta que definen las competencias.
4	SOBRESALIENTE	Manifiesta evidencia de mitad de los patrones de conducta que definen las competencias.
3	ACEPTABLE	Manifiesta evidencia de menos de la mitad de los patrones de conducta que definen las competencias, presenta ciertas inconsistencias o necesidad de generalizar patrones conductuales.
2	INSUFICIENTE	Manifiesta evidencia de menos de la mitad de los patrones de conducta que definen las competencias, revela evidencia de la mayoría de ellas pero sólo esporádicamente.
1	NO ADECUADO	Manifiesta sólo algunos de los patrones conductuales pero de manera muy rudimentario.
SE	SIN EVIDENCIAS	Sin evidencias de la competencia, quizá por falta de oportunidades del participante para demostrarla.
NE	NO EXISTENTE	El trabajador no presenta signos de los patrones conductuales asociados a la competencia.

Competencia	Niveles y Categorías						
	Excelente 5	Sobresaliente 4	Aceptable 3	Insuficiente 2	No Adecuado 1	Sin Evidencias SE	No Existente NE
CAPACIDAD PARA APRENDER				X			
ORIENTACION AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO				X			
RESPONSABILIDAD			X				
TRABAJO EN EQUIPO					X		
HABILIDAD ANALITICA						X	
PREOCCUPACION POR EL ORDEN Y LA CLARIDAD							

Apreciación General:
 SE LIMITA SOLO A LAS ACTIVIDADES A EL ENCOMENDADA/ NO SE ENTUSIASMA EN OTRAS, PREFIERE TRABAJAR SOLO, NO ANALIZA EL PORQUE DE LAS COSAS

Nombre del Evaluador: ING RUBEN MONTALVAN
 Cargo: AYUDANTE DE JEFE DE BODEGA



FORMATO DE EVALUACION POR COMPETENCIAS ESPECIFICAS PARA EL AREA DE BODEGA GENERAL

Apellidos: PATIÑO VILLALTA
Cargo: DESPACHADOR

Nombres: JEFFERSON AGUSTIN
Fecha: 21 DE SEPTIEMBRE DEL 2011

Categorías	Nivel	Significado
5	EXCELENTE	Manifiesta continua evidencia de los patrones de conducta que definen las competencias.
4	SOBRESALIENTE	Manifiesta evidencia de mitad de los patrones de conducta que definen las competencias.
3	ACEPTABLE	Manifiesta evidencia de menos de la mitad de los patrones de conducta que definen las competencias, presenta ciertas inconsistencias o necesidad de generalizar patrones conductuales.
2	INSUFICIENTE	Manifiesta evidencia de menos de la mitad de los patrones de conducta que definen las competencias, revela evidencia de la mayoría de ellas pero sólo esporádicamente.
1	NO ADECUADO	Manifiesta sólo algunos de los patrones conductuales pero de manera muy rudimentario.
SE	SIN EVIDENCIAS	Sin evidencias de la competencia, quizá por falta de oportunidades del participante para demostrarla.
NE	NO EXISTENTE	El trabajador no presenta signos de los patrones conductuales asociados a la competencia.

Competencia	Niveles y Categorías						
	Excelente 5	Sobresaliente 4	Aceptable 3	Insuficiente 2	No Adecuado 1	Sin Evidencias SE	No Existente NE
CAPACIDAD PARA APRENDER				X			
ORIENTACION AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO			X				
RESPONSABILIDAD			X				
TRABAJO EN EQUIPO				X			
HABILIDAD ANALITICA					X		
PREOCCUPACION POR EL ORDEN Y LA CLARIDAD				X			

Apreciación General:

SE INTERESA EN APRENDER A PESAR DE QUE NO LE COMPETE/ NO ES SU FUNCION, SE LE HA DELEGADO FUNCIONES Y LO CUMPLE ACABALIDAD, LE FALTA TRABAJO EN EQUIPO

Nombre del Evaluador:	ING RUBEN MONTALVAN
Cargo:	AYUDANTE DE JEFE DE BODEGA



FORMATO DE EVALUACION POR COMPETENCIAS ESPECIFICAS PARA EL AREA DE BODEGA GENERAL

Apellidos: CABEZON CARRIEL
 Cargo: DESPACHADOR

Nombres: DEMETRIO FIDEL
 Fecha: 29 DE SEPTIEMBRE DEL 2011

Categorías	Nivel	Significado
5	EXCELENTE	Manifiesta continua evidencia de los patrones de conducta que definen las competencias.
4	SOBRESALIENTE	Manifiesta evidencia de mitad de los patrones de conducta que definen las competencias.
3	ACEPTABLE	Manifiesta evidencia de menos de la mitad de los patrones de conducta que definen las competencias, presenta ciertas inconsistencias o necesidad de generalizar patrones conductuales.
2	INSUFICIENTE	Manifiesta evidencia de menos de la mitad de los patrones de conducta que definen las competencias, revela evidencia de la mayoría de ellas pero sólo esporádicamente.
1	NO ADECUADO	Manifiesta sólo algunos de los patrones conductuales pero de manera muy rudimentario.
SE	SIN EVIDENCIAS	Sin evidencias de la competencia, quizá por falta de oportunidades del participante para demostrarla.
NE	NO EXISTENTE	El trabajador no presenta signos de los patrones conductuales asociados a la competencia.

Competencia	Niveles y Categorías						
	Excelente 5	Sobresaliente 4	Aceptable 3	Insuficiente 2	No Adecuado 1	Sin Evidencias SE	No Existente NE
CAPACIDAD PARA APRENDER						X	
ORIENTACION AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO					X		
RESPONSABILIDAD					X		
TRABAJO EN EQUIPO						X	
HABILIDAD ANALITICA						X	
PREOCUPACION POR EL ORDEN Y LA CLARIDAD					X		

Apreciación General:

PRESENTA DEFICIENCIA EN MUCHOS ASPECTOS, APORTA AL MAXIMO DE SUS CAPACIDADES, NO ES AMIGABLE CON LOS CAMBIOS DE PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO

Nombre del Evaluador:	ING RUBEN MONTALVAN
Cargo:	AYUDANTE DE JEFE DE BODEGA



FORMATO DE EVALUACION POR COMPETENCIAS ESPECIFICAS PARA EL AREA DE BODEGA GENERAL

Apellidos: VASQUEZ AVEIGA
Cargo: DESPACHADOR

Nombres: EUGENIO DIONISIO
Fecha: 22 DE SEPTIEMBRE DEL 2011

Categorías	Nivel	Significado
5	EXCELENTE	Manifiesta continua evidencia de los patrones de conducta que definen las competencias.
4	SOBRESALIENTE	Manifiesta evidencia de mitad de los patrones de conducta que definen las competencias.
3	ACEPTABLE	Manifiesta evidencia de menos de la mitad de los patrones de conducta que definen las competencias, presenta ciertas inconsistencias o necesidad de generalizar patrones conductuales.
2	INSUFICIENTE	Manifiesta evidencia de menos de la mitad de los patrones de conducta que definen las competencias, revela evidencia de la mayoría de ellas pero sólo esporádicamente.
1	NO ADECUADO	Manifiesta sólo algunos de los patrones conductuales pero de mamnera muy rudimentario.
SE	SIN EVIDENCIAS	Sin evidencias de la competencia, quizá por falta de oportunidades del participante para demostrarla.
NE	NO EXISTENTE	El trabajador no presenta signos de los patrones conductuales asociados a la competencia.

Competencia	Niveles y Categorías						
	Excelente 5	Sobresaliente 4	Aceptable 3	Insuficiente 2	No Adecuado 1	Sin Evidencias SE	No Existente NE
CAPACIDAD PARA APRENDER			X				
ORIENTACION AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO			X				
RESPONSABILIDAD		X					
TRABAJO EN EQUIPO		X					
HABILIDAD ANALITICA			X				
PREOCUPACION POR EL ORDEN Y LA CLARIDAD			X				

Apreciación General:

GUSTA CUMPLIR CON SUS OBLIGACIONES Y TRABAJA EN EQUIPO

Nombre del Evaluador:	RAMON MERINO DIAZ
Cargo:	JEFE DE SECCION



FORMATO DE EVALUACION POR COMPETENCIAS ESPECIFICAS PARA EL AREA DE BODEGA GENERAL

Apellidos: GUEVARA FUENTES Nombres: YORLLY BOLIVAR
 Cargo: DESPACHADOR Fecha: 22 DE SEPTIEMBRE DEL 2011

Categorías	Nivel	Significado
5	EXCELENTE	Manifiesta continua evidencia de los patrones de conducta que definen las competencias.
4	SOBRESALIENTE	Manifiesta evidencia de mitad de los patrones de conducta que definen las competencias.
3	ACEPTABLE	Manifiesta evidencia de menos de la mitad de los patrones de conducta que definen las competencias, presenta ciertas inconsistencias o necesidad de generalizar patrones conductuales.
2	INSUFICIENTE	Manifiesta evidencia de menos de la mitad de los patrones de conducta que definen las competencias, revela evidencia de la mayoría de ellas pero sólo esporádicamente.
1	NO ADECUADO	Manifiesta sólo algunos de los patrones conductuales pero de manera muy rudimentario.
SE	SIN EVIDENCIAS	Sin evidencias de la competencia, quizá por falta de oportunidades del participante para demostrarla.
NE	NO EXISTENTE	El trabajador no presenta signos de los patrones conductuales asociados a la competencia.

Competencia	Niveles y Categorías						
	Excelente 5	Sobresaliente 4	Aceptable 3	Insuficiente 2	No Adecuado 1	Sin Evidencias SE	No Existente NE
CAPACIDAD PARA APRENDER			X				
ORIENTACION AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO			X				
RESPONSABILIDAD		X					
TRABAJO EN EQUIPO		X					
HABILIDAD ANALITICA			X				
PREOCUPACION POR EL ORDEN Y LA CLARIDAD			X				

Apreciación General:

CUMPLE CON SUS OBLIGACIONES Y TRABAJA EN EQUIPO

Nombre del Evaluador:	RAMON MERINO DIAZ
Cargo:	JEFE DE SECCION



FORMATO DE EVALUACION POR COMPETENCIAS ESPECIFICAS PARA EL AREA DE BODEGA GENERAL

Apellidos: CASTILLO ROMERO Nombres: LUIS ALBERTO
 Cargo: DESPACHADOR Fecha: 22 DE SEPTIEMBRE DEL 2011

Categorías	Nivel	Significado
5	EXCELENTE	Manifiesta continua evidencia de los patrones de conducta que definen las competencias.
4	SOBRESALIENTE	Manifiesta evidencia de mitad de los patrones de conducta que definen las competencias.
3	ACEPTABLE	Manifiesta evidencia de menos de la mitad de los patrones de conducta que definen las competencias, presenta ciertas inconsistencias o necesidad de generalizar patrones conductuales.
2	INSUFICIENTE	Manifiesta evidencia de menos de la mitad de los patrones de conducta que definen las competencias, revela evidencia de la mayoría de ellas pero sólo esporádicamente.
1	NO ADECUADO	Manifiesta sólo algunos de los patrones conductuales pero de manera muy rudimentario.
SE	SIN EVIDENCIAS	Sin evidencias de la competencia, quizá por falta de oportunidades del participante para demostrarla.
NE	NO EXISTENTE	El trabajador no presenta signos de los patrones conductuales asociados a la competencia.

Competencia	Niveles y Categorías						
	Excelente 5	Sobresaliente 4	Aceptable 3	Insuficiente 2	No Adecuado 1	Sin Evidencias SE	No Existente NE
CAPACIDAD PARA APRENDER			X				
ORIENTACION AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO			X				
RESPONSABILIDAD		X					
TRABAJO EN EQUIPO		X					
HABILIDAD ANALITICA			X				
PREOCCUPACION POR EL ORDEN Y LA CLARIDAD			X				

Apreciación General:
 LE GUSTA TRABAJAR EN EQUIPO

Nombre del Evaluador: RAMON MERINO DIAZ
 Cargo: JEFE DE SECCION



FORMATO DE EVALUACION POR COMPETENCIAS ESPECIFICAS PARA EL AREA DE BODEGA GENERAL

Apellidos: SAENZ PILAMUNGA
Cargo: DESPACHADOR

Nombres: JUAN PABLO
Fecha: 26 DE SEPTIEMBRE DEL 2011

Categorías	Nivel	Significado
5	EXCELENTE	Manifiesta continua evidencia de los patrones de conducta que definen las competencias.
4	SOBRESALIENTE	Manifiesta evidencia de mitad de los patrones de conducta que definen las competencias.
3	ACEPTABLE	Manifiesta evidencia de menos de la mitad de los patrones de conducta que definen las competencias, presenta ciertas inconsistencias o necesidad de generalizar patrones conductuales.
2	INSUFICIENTE	Manifiesta evidencia de menos de la mitad de los patrones de conducta que definen las competencias, revela evidencia de la mayoría de ellas pero sólo esporádicamente.
1	NO ADECUADO	Manifiesta sólo algunos de los patrones conductuales pero de manera muy rudimentario.
SE	SIN EVIDENCIAS	Sin evidencias de la competencia, quizá por falta de oportunidades del participante para demostrarla.
NE	NO EXISTENTE	El trabajador no presenta signos de los patrones conductuales asociados a la competencia.

Competencia	Niveles y Categorías						
	Excelente 5	Sobresaliente 4	Aceptable 3	Insuficiente 2	No Adecuado 1	Sin Evidencias SE	No Existente NE
CAPACIDAD PARA APRENDER			X				
ORIENTACION AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO			X				
RESPONSABILIDAD		X					
TRABAJO EN EQUIPO		X					
HABILIDAD ANALITICA			X				
PREOCCUPACION POR EL ORDEN Y LA CLARIDAD			X				

Apreciación General:

EL SEÑOR JUAN PABLO ES RESPONSABLE, PERO LE FALTA RAZONAMIENTO ANALITICO

Nombre del Evaluador:	ING KLEYNNER PEÑAFIEL
Cargo:	JEFE DE SECCION

Apellidos: CONTRERAS IZQUIERDO Nombres: LENIN ARMANDO
 Fecha: 26 DE SEPTIEMBRE DEL 2011
 Cargo: DESPACHADOR

Categorías		Nivel	Significado
5	EXCELENTE		Manifiesta continua evidencia de los patrones de conducta que definen las competencias.
4	SOBRESALIENTE		Manifiesta evidencia de mitad de los patrones de conducta que definen las competencias.
3	ACEPTABLE		Manifiesta evidencia de menos de la mitad de los patrones de conducta que definen las competencias, presenta ciertas inconsistencias o necesidad de generalizar patrones conductuales.
2	INSUFICIENTE		Manifiesta evidencia de menos de la mitad de los patrones de conducta que definen las competencias, revela evidencia de la mayoría de ellas pero sólo esporádicamente.
1	NO ADECUADO		Manifiesta sólo algunos de los patrones conductuales pero de manera muy rudimentario.
SE	SIN EVIDENCIAS		Sin evidencias de la competencia, quizá por falta de oportunidades del participante para demostrarla.
NE	NO EXISTENTE		El trabajador no presenta signos de los patrones conductuales asociados a la competencia.

Competencia	Niveles y Categorías						
	Excelente 5	Sobresaliente 4	Aceptable 3	Insuficiente 2	No Adecuado 1	Sin Evidencias SE	No Existente NE
CAPACIDAD PARA APRENDER		X					
ORIENTACION AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO		X					
RESPONSABILIDAD			X				
TRABAJO EN EQUIPO			X				
HABILIDAD ANALITICA							
PREOCCUPACION POR EL ORDEN Y LA CLARIDAD			X				

Apreciación General:
 EL SEÑOR LENIN CONTRERAS ES NUEVO Y SE ESTA ADAPTANDO

Nombre del Evaluador:	ING KLEYNNER PEÑAFIEL
Cargo:	JEFE DE SECCION



FORMATO DE EVALUACION POR COMPETENCIAS ESPECIFICAS PARA EL AREA DE BODEGA GENERAL

Apellidos: JÁCOME ZUÑIGA
Cargo: DESPACHADOR

Nombres: PEDRO VIRGILIO
Fecha: 26 DE SEPTIEMBRE DEL 2011

Categorías	Nivel	Significado
5	EXCELENTE	Manifiesta continua evidencia de los patrones de conducta que definen las competencias.
4	SOBRESALIENTE	Manifiesta evidencia de mitad de los patrones de conducta que definen las competencias.
3	ACEPTABLE	Manifiesta evidencia de menos de la mitad de los patrones de conducta que definen las competencias, presenta ciertas inconsistencias o necesidad de generalizar patrones conductuales.
2	INSUFICIENTE	Manifiesta evidencia de menos de la mitad de los patrones de conducta que definen las competencias, revela evidencia de la mayoría de ellas pero sólo esporádicamente.
1	NO ADECUADO	Manifiesta sólo algunos de los patrones conductuales pero de manera muy rudimentario.
SE	SIN EVIDENCIAS	Sin evidencias de la competencia, quizá por falta de oportunidades del participante para demostrarla.
NE	NO EXISTENTE	El trabajador no presenta signos de los patrones conductuales asociados a la competencia.

Competencia	Niveles y Categorías						
	Excelente 5	Sobresaliente 4	Aceptable 3	Insuficiente 2	No Adecuado 1	Sin Evidencias SE	No Existente NE
CAPACIDAD PARA APRENDER		X					
ORIENTACION AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO			X				
RESPONSABILIDAD		X					
TRABAJO EN EQUIPO		X					
HABILIDAD ANALITICA			X				
PREOCUPACION POR EL ORDEN Y LA CLARIDAD			X				

Apreciación General:

EL SEÑOR PEDRO JACOME, ORIENTADO AL TRABAJO AUNQUE LE FALTA CAPACITACION AL ORDEN Y CLARIDAD ANALITICA

Nombre del Evaluador:	ING KLEYNNER PEÑAFIEL
Cargo:	JEFE DE SECCION

Apellidos: BASTIDAS BUSTAMANTE Nombres: KLEBER MANUEL
 Fecha: 23 DE SEPTIEMBRE DEL 2011
 Cargo: DESPACHADOR

Categorías	Nivel	Significado
5	EXCELENTE	Manifiesta continua evidencia de los patrones de conducta que definen las competencias.
4	SOBRESALIENTE	Manifiesta evidencia de mitad de los patrones de conducta que definen las competencias.
3	ACEPTABLE	Manifiesta evidencia de menos de la mitad de los patrones de conducta que definen las competencias, presenta ciertas inconsistencias o necesidad de generalizar patrones conductuales.
2	INSUFICIENTE	Manifiesta evidencia de menos de la mitad de los patrones de conducta que definen las competencias, revela evidencia de la mayoría de ellas pero sólo esporádicamente.
1	NO ADECUADO	Manifiesta sólo algunos de los patrones conductuales pero de manera muy rudimentario.
SE	SIN EVIDENCIAS	Sin evidencias de la competencia, quizá por falta de oportunidades del participante para demostrarla.
NE	NO EXISTENTE	El trabajador no presenta signos de los patrones conductuales asociados a la competencia.

Competencia	Niveles y Categorías						
	Excelente 5	Sobresaliente 4	Aceptable 3	Insuficiente 2	No Adecuado 1	Sin Evidencias SE	No Existente NE
CAPACIDAD PARA APRENDER		X					
ORIENTACION AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO		X					
RESPONSABILIDAD		X					
TRABAJO EN EQUIPO		X					
HABILIDAD ANALITICA		X					
PREOCCUPACION POR EL ORDEN Y LA CLARIDAD		X					

Apreciación General:
 ESTE TRABAJADOR TIENE POCO TIEMPO LABORANDO

Nombre del Evaluador:	ING SEGUNDO TORRES
Cargo:	JEFE DE BODEGA DE SACOS



FORMATO DE EVALUACION POR COMPETENCIAS ESPECIFICAS PARA EL AREA DE BODEGA GENERAL

Apellidos: CHAVEZ ALVARADO Nombres: VICTOR MANUEL
 Cargo: DESPACHADOR Fecha: 23 DE SEPTIEMBRE DEL 2011

Categorías	Nivel	Significado
5	EXCELENTE	Manifiesta continua evidencia de los patrones de conducta que definen las competencias.
4	SOBRESALIENTE	Manifiesta evidencia de mitad de los patrones de conducta que definen las competencias.
3	ACEPTABLE	Manifiesta evidencia de menos de la mitad de los patrones de conducta que definen las competencias, presenta ciertas inconsistencias o necesidad de generalizar patrones conductuales.
2	INSUFICIENTE	Manifiesta evidencia de menos de la mitad de los patrones de conducta que definen las competencias, revela evidencia de la mayoría de ellas pero sólo esporádicamente.
1	NO ADECUADO	Manifiesta sólo algunos de los patrones conductuales pero de manera muy rudimentario.
SE	SIN EVIDENCIAS	Sin evidencias de la competencia, quizá por falta de oportunidades del participante para demostrarla.
NE	NO EXISTENTE	El trabajador no presenta signos de los patrones conductuales asociados a la competencia.

Competencia	Niveles y Categorías						
	Excelente 5	Sobresaliente 4	Aceptable 3	Insuficiente 2	No Adecuado 1	Sin Evidencias SE	No Existente NE
CAPACIDAD PARA APRENDER		X					
ORIENTACION AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO		X					
RESPONSABILIDAD		X					
TRABAJO EN EQUIPO		X					
HABILIDAD ANALITICA		X					
PREOCCUPACION POR EL ORDEN Y LA CLARIDAD		X					

Apreciación General:

ES ACTIVO Y ACATA LAS ORDENES DADA PARA SU TRABAJO

Nombre del Evaluador:	ING SEGUNDO TORRES
Cargo:	JEFE DE BODEGA DE SACOS



FORMATO DE EVALUACION POR COMPETENCIAS ESPECIFICAS PARA EL AREA DE BODEGA GENERAL

Apellidos: JARA TERREROS
Cargo: BODEGUERO

Nombres: MILNER ALBERTO
Fecha: 27 DE SEPTIEMBRE DEL 2011

Categorías	Nivel	Significado
5	EXCELENTE	Manifiesta continua evidencia de los patrones de conducta que definen las competencias.
4	SOBRESALIENTE	Manifiesta evidencia de mitad de los patrones de conducta que definen las competencias.
3	ACEPTABLE	Manifiesta evidencia de menos de la mitad de los patrones de conducta que definen las competencias, presenta ciertas inconsistencias o necesidad de generalizar patrones conductuales.
2	INSUFICIENTE	Manifiesta evidencia de menos de la mitad de los patrones de conducta que definen las competencias, revela evidencia de la mayoría de ellas pero sólo esporádicamente.
1	NO ADECUADO	Manifiesta sólo algunos de los patrones conductuales pero de manera muy rudimentario.
SE	SIN EVIDENCIAS	Sin evidencias de la competencia, quizá por falta de oportunidades del participante para demostrarla.
NE	NO EXISTENTE	El trabajador no presenta signos de los patrones conductuales asociados a la competencia.

Competencia	Niveles y Categorías						
	Excelente 5	Sobresaliente 4	Aceptable 3	Insuficiente 2	No Adecuado 1	Sin Evidencias SE	No Existente NE
HABILIDAD ANALITICA		X					
LIDERAZGO		X					
RESPONSABILIDAD	X						
TOLERANCIA A LA PRESION			X				
TRABAJO EN EQUIPO		X					
BUSQUEDA DE INFORMACION		X					

Apreciación General:

EL SEÑOR MILNER JARA CON SU EXPERIENCIA CONTRIBUYE CON EL CONTROL E INVENTARIO, ES MUY BUENO EN SU TRABAJO, PERO SU NIVEL DE ESTUDIO LE RESTA PUNTOS PARA LA EXCELENCIA

Nombre del Evaluador:	ING KLEYNNER PEÑAFIEL
Cargo:	JEFE DE SECCION



FORMATO DE EVALUACION POR COMPETENCIAS ESPECIFICAS PARA EL AREA DE BODEGA GENERAL

Apellidos: CHAVEZ TELLO
Cargo: CHOFER

Nombres: MELVIN DAVID
Fecha: 27 DE SEPTIEMBRE DEL 2011

Categorías	Nivel	Significado
5	EXCELENTE	Manifiesta continua evidencia de los patrones de conducta que definen las competencias.
4	SOBRESALIENTE	Manifiesta evidencia de mitad de los patrones de conducta que definen las competencias.
3	ACEPTABLE	Manifiesta evidencia de menos de la mitad de los patrones de conducta que definen las competencias, presenta ciertas inconsistencias o necesidad de generalizar patrones conductuales.
2	INSUFICIENTE	Manifiesta evidencia de menos de la mitad de los patrones de conducta que definen las competencias, revela evidencia de la mayoría de ellas pero sólo esporádicamente.
1	NO ADECUADO	Manifiesta sólo algunos de los patrones conductuales pero de manera muy rudimentario.
SE	SIN EVIDENCIAS	Sin evidencias de la competencia, quizá por falta de oportunidades del participante para demostrarla.
NE	NO EXISTENTE	El trabajador no presenta signos de los patrones conductuales asociados a la competencia.

Competencia	Niveles y Categorías						
	Excelente 5	Sobresaliente 4	Aceptable 3	Insuficiente 2	No Adecuado 1	Sin Evidencias SE	No Existente NE
ALTA ADAPTABILIDAD		X					
RESPONSABILIDAD	X						
TOLERANCIA A LA PRESION		X					
TRABAJO EN EQUIPO	X						
AUTOCONTROL		X					
DINAMISMO - ENERGIA		X					

Apreciación General:

EL SEÑOR MELVIN CHAVEZ CUMPLE CON TODO LO QUE SE LE ASIGNE

Nombre del Evaluador:

ING KLEYNNER PEÑAFIEL

Cargo:

JEFE DE SECCION



FORMATO DE EVALUACION POR COMPETENCIAS ESPECIFICAS PARA EL AREA DE BODEGA GENERAL

Apellidos: FAJARDO ARCOS
Cargo: CHOFER

Nombres: JORGE EMILIO
Fecha: 27 DE SEPTIEMBRE DEL 2011

Categorías	Nivel	Significado
5	EXCELENTE	Manifiesta continua evidencia de los patrones de conducta que definen las competencias.
4	SOBRESALIENTE	Manifiesta evidencia de mitad de los patrones de conducta que definen las competencias.
3	ACEPTABLE	Manifiesta evidencia de menos de la mitad de los patrones de conducta que definen las competencias, presenta ciertas inconsistencias o necesidad de generalizar patrones conductuales.
2	INSUFICIENTE	Manifiesta evidencia de menos de la mitad de los patrones de conducta que definen las competencias, revela evidencia de la mayoría de ellas pero sólo esporádicamente.
1	NO ADECUADO	Manifiesta sólo algunos de los patrones conductuales pero de manera muy rudimentario.
SE	SIN EVIDENCIAS	Sin evidencias de la competencia, quizá por falta de oportunidades del participante para demostrarla.
NE	NO EXISTENTE	El trabajador no presenta signos de los patrones conductuales asociados a la competencia.

Competencia	Niveles y Categorías						
	Excelente 5	Sobresaliente 4	Aceptable 3	Insuficiente 2	No Adecuado 1	Sin Evidencias SE	No Existente NE
ALTA ADAPTABILIDAD		X					
RESPONSABILIDAD		X					
TOLERANCIA A LA PRESION			X				
TRABAJO EN EQUIPO		X					
AUTOCONTROL			X				
DINAMISMO - ENERGIA			X				

Apreciación General:

EL SEÑOR JORGE FAJARDO TIENE UN DESEMPEÑO ACEPTABLE, PORQUE SU NIVEL DE ESTUDIO CONTRIBUYE CON LO QUE HACE.

Nombre del Evaluador:	ING KLEYNNER PEÑAFIEL
Cargo:	JEFE DE SECCION



FORMATO DE EVALUACION POR COMPETENCIAS ESPECIFICAS PARA EL AREA DE BODEGA GENERAL

Apellidos: MONTERO CAIZA
Cargo: CHOFER

Nombres: MARCOS VICENTE
Fecha: 27 DE SEPTIEMBRE DEL 2011

Categorías	Nivel	Significado
5	EXCELENTE	Manifiesta continua evidencia de los patrones de conducta que definen las competencias.
4	SOBRESALIENTE	Manifiesta evidencia de mitad de los patrones de conducta que definen las competencias.
3	ACEPTABLE	Manifiesta evidencia de menos de la mitad de los patrones de conducta que definen las competencias, presenta ciertas inconsistencias o necesidad de generalizar patrones conductuales.
2	INSUFICIENTE	Manifiesta evidencia de menos de la mitad de los patrones de conducta que definen las competencias, revela evidencia de la mayoría de ellas pero sólo esporádicamente.
1	NO ADECUADO	Manifiesta sólo algunos de los patrones conductuales pero de manera muy rudimentario.
SE	SIN EVIDENCIAS	Sin evidencias de la competencia, quizá por falta de oportunidades del participante para demostrarla.
NE	NO EXISTENTE	El trabajador no presenta signos de los patrones conductuales asociados a la competencia.

Competencia	Niveles y Categorías						
	Excelente 5	Sobresaliente 4	Aceptable 3	Insuficiente 2	No Adecuado 1	Sin Evidencias SE	No Existente NE
ALTA ADAPTABILIDAD			X				
RESPONSABILIDAD			X				
TOLERANCIA A LA PRESION		X					
TRABAJO EN EQUIPO		X					
AUTOCONTROL		X					
DINAMISMO - ENERGIA		X					

Apreciación General:

EL SEÑOR MARCOS MONTERO ES NUEVO Y SE ESTA ADAPTANDO A LAS EXIGENCIAS DE LA EMPRESA

Nombre del Evaluador:	ING KLEYNNER PEÑAFIEL
Cargo:	JEFE DE SECCION

Apellidos: ORTEGA AVILES
Cargo: CHOFER

Nombres: ERMES DE LA CRUZ
Fecha: 27 DE SEPTIEMBRE DEL 2011

Categorías	Nivel	Significado
5	EXCELENTE	Manifiesta continua evidencia de los patrones de conducta que definen las competencias.
4	SOBRESALIENTE	Manifiesta evidencia de mitad de los patrones de conducta que definen las competencias.
3	ACEPTABLE	Manifiesta evidencia de menos de la mitad de los patrones de conducta que definen las competencias, presenta ciertas inconsistencias o necesidad de generalizar patrones conductuales.
2	INSUFICIENTE	Manifiesta evidencia de menos de la mitad de los patrones de conducta que definen las competencias, revela evidencia de la mayoría de ellas pero sólo esporádicamente.
1	NO ADECUADO	Manifiesta sólo algunos de los patrones conductuales pero de manera muy rudimentario.
SE	SIN EVIDENCIAS	Sin evidencias de la competencia, quizá por falta de oportunidades del participante para demostrarla.
NE	NO EXISTENTE	El trabajador no presenta signos de los patrones conductuales asociados a la competencia.

Competencia	Niveles y Categorías						
	Excelente 5	Sobresaliente 4	Aceptable 3	Insuficiente 2	No Adecuado 1	Sin Evidencias SE	No Existente NE
ALTA ADAPTABILIDAD		X					
RESPONSABILIDAD		X					
TOLERANCIA A LA PRESION			X				
TRABAJO EN EQUIPO		X					
AUTOCONTROL	X						
DINAMISMO - ENERGIA			X				

Apreciación General:

EL SEÑOR ERMES ORTEGA ES UNA PERSONA SERIA, REPONSABLE Y CUMPLE CON LO ASIGNADO

Nombre del Evaluador:	ING KLEYNNER PEÑAFIEL
Cargo:	JEFE DE SECCION



FORMATO DE EVALUACION POR COMPETENCIAS ESPECIFICAS PARA EL AREA DE BODEGA GENERAL

Apellidos: DIAZ PINTA
 Cargo: AYUDANTE DE OFICINA

Nombres: MIGUEL ANGEL
 Fecha: 26 DE SEPTIEMBRE DEL 2011

Categorías	Nivel	Significado
5	EXCELENTE	Manifiesta continua evidencia de los patrones de conducta que definen las competencias.
4	SOBRESALIENTE	Manifiesta evidencia de mitad de los patrones de conducta que definen las competencias.
3	ACEPTABLE	Manifiesta evidencia de menos de la mitad de los patrones de conducta que definen las competencias, presenta ciertas inconsistencias o necesidad de generalizar patrones conductuales.
2	INSUFICIENTE	Manifiesta evidencia de menos de la mitad de los patrones de conducta que definen las competencias, revela evidencia de la mayoría de ellas pero sólo esporádicamente.
1	NO ADECUADO	Manifiesta sólo algunos de los patrones conductuales pero de manera muy rudimentario.
SE	SIN EVIDENCIAS	Sin evidencias de la competencia, quizá por falta de oportunidades del participante para demostrarla.
NE	NO EXISTENTE	El trabajador no presenta signos de los patrones conductuales asociados a la competencia.

Competencia	Niveles y Categorías						
	Excelente 5	Sobresaliente 4	Aceptable 3	Insuficiente 2	No Adecuado 1	Sin Evidencias SE	No Existente NE
HABILIDAD ANALITICA		X					
RESPONSABILIDAD		X					
TOLERANCIA A LA PRESION			X				
TRABAJO EN EQUIPO		X					
BUSQUEDA DE INFORMACION	X						
CONFIANZA EN SI MISMO			X				

Apreciación General:
 EL SEÑOR MIGUEL DIAZ TIENE UN DESEMPEÑO ACEPTABLE

Nombre del Evaluador: ING KLEYNNER PEÑAFIEL
 Cargo: JEFE DE SECCION



FORMATO DE EVALUACION POR COMPETENCIAS ESPECIFICAS PARA EL AREA DE BODEGA GENERAL

Apellidos: TORRES LLIVICURA

Nombres: SEGUNDO JESUS

Cargo: JEFE DE SECCION DE INVENTARIO DE EMPAQUES

Fecha: 20 DE SEPTIEMBRE DEL 2011

Categorías	Nivel	Significado
5	EXCELENTE	Manifiesta continua evidencia de los patrones de conducta que definen las competencias.
4	SOBRESALIENTE	Manifiesta evidencia de mitad de los patrones de conducta que definen las competencias.
3	ACEPTABLE	Manifiesta evidencia de menos de la mitad de los patrones de conducta que definen las competencias, presenta ciertas inconsistencias o necesidad de generalizar patrones conductuales.
2	INSUFICIENTE	Manifiesta evidencia de menos de la mitad de los patrones de conducta que definen las competencias, revela evidencia de la mayoría de ellas pero sólo esporádicamente.
1	NO ADECUADO	Manifiesta sólo algunos de los patrones conductuales pero de manera muy rudimentario.
SE	SIN EVIDENCIAS	Sin evidencias de la competencia, quizá por falta de oportunidades del participante para demostrarla.
NE	NO EXISTENTE	El trabajador no presenta signos de los patrones conductuales asociados a la competencia.

Competencia	Niveles y Categorías						
	Excelente 5	Sobresaliente 4	Aceptable 3	Insuficiente 2	No Adecuado 1	Sin Evidencias SE	No Existente NE
FRANQUEZA-CONFIABILIDAD-INTEGRIDAD		X					
LIDERAZGO			X				
COMUNICACIÓN		X					
TRABAJO EN EQUIPO		X					
CAPACIDAD DE PLANIFICACION Y DE ORGANIZACIÓN		X					
ORIENTACION AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO		X					

Apreciación General:

PUEDA MEJORAR EN LAS RELACIONES CON SUS SUBALTERNOS

Nombre del Evaluador:	ING JULIO SOTO
Cargo:	JEFE DE BODEGA GENERAL



FORMATO DE EVALUACION POR COMPETENCIAS ESPECIFICAS PARA EL AREA DE BODEGA GENERAL

Apellidos: PEÑAFIEL ZANZZI

Nombres: KLEYNNER CHRYSSTIAN

Cargo: JEFE DE SECCION DE INVENTARIO COMBUSTIBLE Y LUBRICANTE Fecha: 20 DE SEPTIEMBRE DEL 2011

Categorías	Nivel	Significado
5	EXCELENTE	Manifiesta continua evidencia de los patrones de conducta que definen las competencias.
4	SOBRESALIENTE	Manifiesta evidencia de mitad de los patrones de conducta que definen las competencias.
3	ACEPTABLE	Manifiesta evidencia de menos de la mitad de los patrones de conducta que definen las competencias, presenta ciertas inconsistencias o necesidad de generalizar patrones conductuales.
2	INSUFICIENTE	Manifiesta evidencia de menos de la mitad de los patrones de conducta que definen las competencias, revela evidencia de la mayoría de ellas pero sólo esporádicamente.
1	NO ADECUADO	Manifiesta sólo algunos de los patrones conductuales pero de manera muy rudimentario.
SE	SIN EVIDENCIAS	Sin evidencias de la competencia, quizá por falta de oportunidades del participante para demostrarla.
NE	NO EXISTENTE	El trabajador no presenta signos de los patrones conductuales asociados a la competencia.

Competencia	Niveles y Categorías						
	Excelente 5	Sobresaliente 4	Aceptable 3	Insuficiente 2	No Adecuado 1	Sin Evidencias SE	No Existente NE
FRANQUEZA-CONFIABILIDAD-INTEGRIDAD		X					
LIDERAZGO	X						
COMUNICACIÓN		X					
TRABAJO EN EQUIPO	X						
CAPACIDAD DE PLANIFICACION Y DE ORGANIZACIÓN	X						
ORIENTACION AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO		X					

Apreciación General:

TRABAJADOR CON MUCHA INICIATIVA Y GANAS DE TRABAJAR

Nombre del Evaluador:	ING JULIO SOTO
Cargo:	JEFE DE BODEGA GENERAL



FORMATO DE EVALUACION POR COMPETENCIAS ESPECIFICAS PARA EL AREA DE BODEGA GENERAL

Apellidos: MACIAS MONTOYA Nombres: ATAHUALPA FELIPE
 Cargo: AYUDANTE RECIBIDOR DE MERCADERIA Fecha: 21 DE SEPTIEMBRE DEL 2011

Categorías	Nivel	Significado
5	EXCELENTE	Manifiesta continua evidencia de los patrones de conducta que definen las competencias.
4	SOBRESALIENTE	Manifiesta evidencia de mitad de los patrones de conducta que definen las competencias.
3	ACEPTABLE	Manifiesta evidencia de menos de la mitad de los patrones de conducta que definen las competencias, presenta ciertas inconsistencias o necesidad de generalizar patrones conductuales.
2	INSUFICIENTE	Manifiesta evidencia de menos de la mitad de los patrones de conducta que definen las competencias, revela evidencia de la mayoría de ellas pero sólo esporádicamente.
1	NO ADECUADO	Manifiesta sólo algunos de los patrones conductuales pero de manera muy rudimentario.
SE	SIN EVIDENCIAS	Sin evidencias de la competencia, quizá por falta de oportunidades del participante para demostrarla.
NE	NO EXISTENTE	El trabajador no presenta signos de los patrones conductuales asociados a la competencia.

Competencia	Niveles y Categorías						
	Excelente 5	Sobresaliente 4	Aceptable 3	Insuficiente 2	No Adecuado 1	Sin Evidencias SE	No Existente NE
CAPACIDAD PARA APRENDER				X			
HABILIDAD ANALITICA				X			
ORIENTACION AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO			X				
RESPONSABILIDAD			X				
TRABAJO EN EQUIPO				X			
PREOCCUPACION POR EL ORDEN Y LA CLARIDAD				X			

Apreciación General:
 DEJA MUCHO QUE DESEAR EN EL ORDEN, GENERA CONFIANZA, POCO ANALITICA EN CASOS PUNTUALES

Nombre del Evaluador:	ING RUBEN MONTALVAL
Cargo:	AYUDANTE DE JEFE DE BODEGA



FORMATO DE EVALUACION POR COMPETENCIAS ESPECIFICAS PARA EL AREA DE BODEGA GENERAL

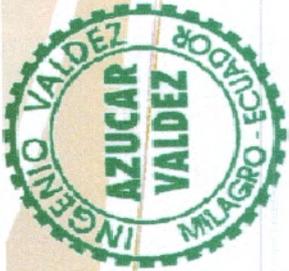
Apellidos: MONTALVAN NUNEZ Nombres: RUBEN GABRIEL
 Cargo: AYUDANTE JEFE DE BODEGA GENERAL Fecha: 20 DE SEPTIEMBRE DEL 2011

Categorías	Nivel	Significado
5	EXCELENTE	Manifiesta continua evidencia de los patrones de conducta que definen las competencias.
4	SOBRESALIENTE	Manifiesta evidencia de mitad de los patrones de conducta que definen las competencias.
3	ACEPTABLE	Manifiesta evidencia de menos de la mitad de los patrones de conducta que definen las competencias, presenta ciertas inconsistencias o necesidad de generalizar patrones conductuales.
2	INSUFICIENTE	Manifiesta evidencia de menos de la mitad de los patrones de conducta que definen las competencias, revela evidencia de la mayoría de ellas pero sólo esporádicamente.
1	NO ADECUADO	Manifiesta sólo algunos de los patrones conductuales pero de manera muy rudimentario.
SE	SIN EVIDENCIAS	Sin evidencias de la competencia, quizá por falta de oportunidades del participante para demostrarla.
NE	NO EXISTENTE	El trabajador no presenta signos de los patrones conductuales asociados a la competencia.

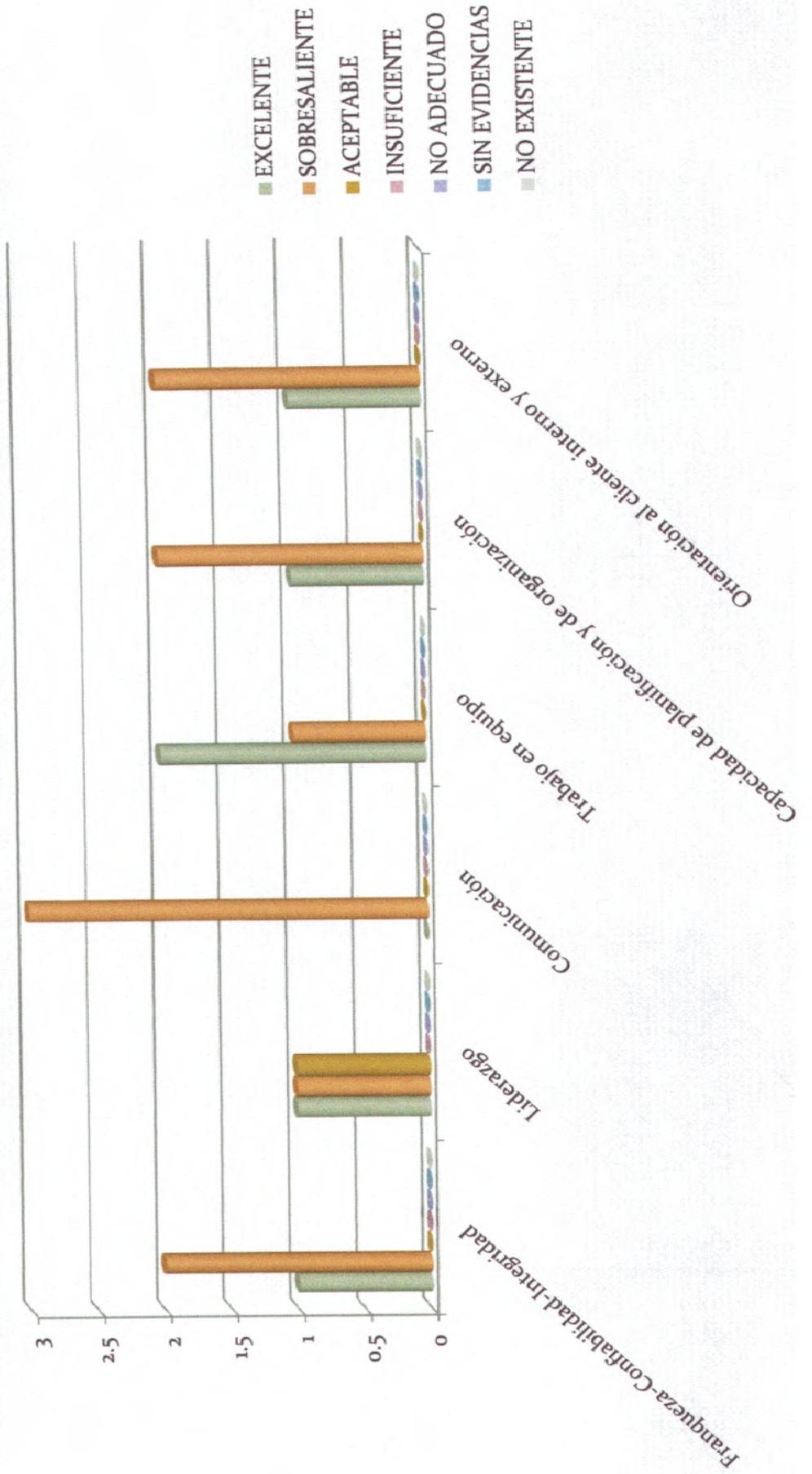
Competencia	Niveles y Categorías						
	Excelente 5	Sobresaliente 4	Aceptable 3	Insuficiente 2	No Adecuado 1	Sin Evidencias SE	No Existente NE
CALIDAD DE TRABAJO	X						
FRANQUEZA-CONFIABILIDAD-INTEGRIDAD	X						
LIDERAZGO	X						
COMUNICACIÓN	X						
TRABAJO EN EQUIPO	X						
CAPACIDAD DE PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN	X						

Apreciación General:
 METICULOSO Y PRECISO EN SUS TAREAS

Nombre del Evaluador: ING JULIO SOTO
 Cargo: JEFE DE BODEGA GENERAL

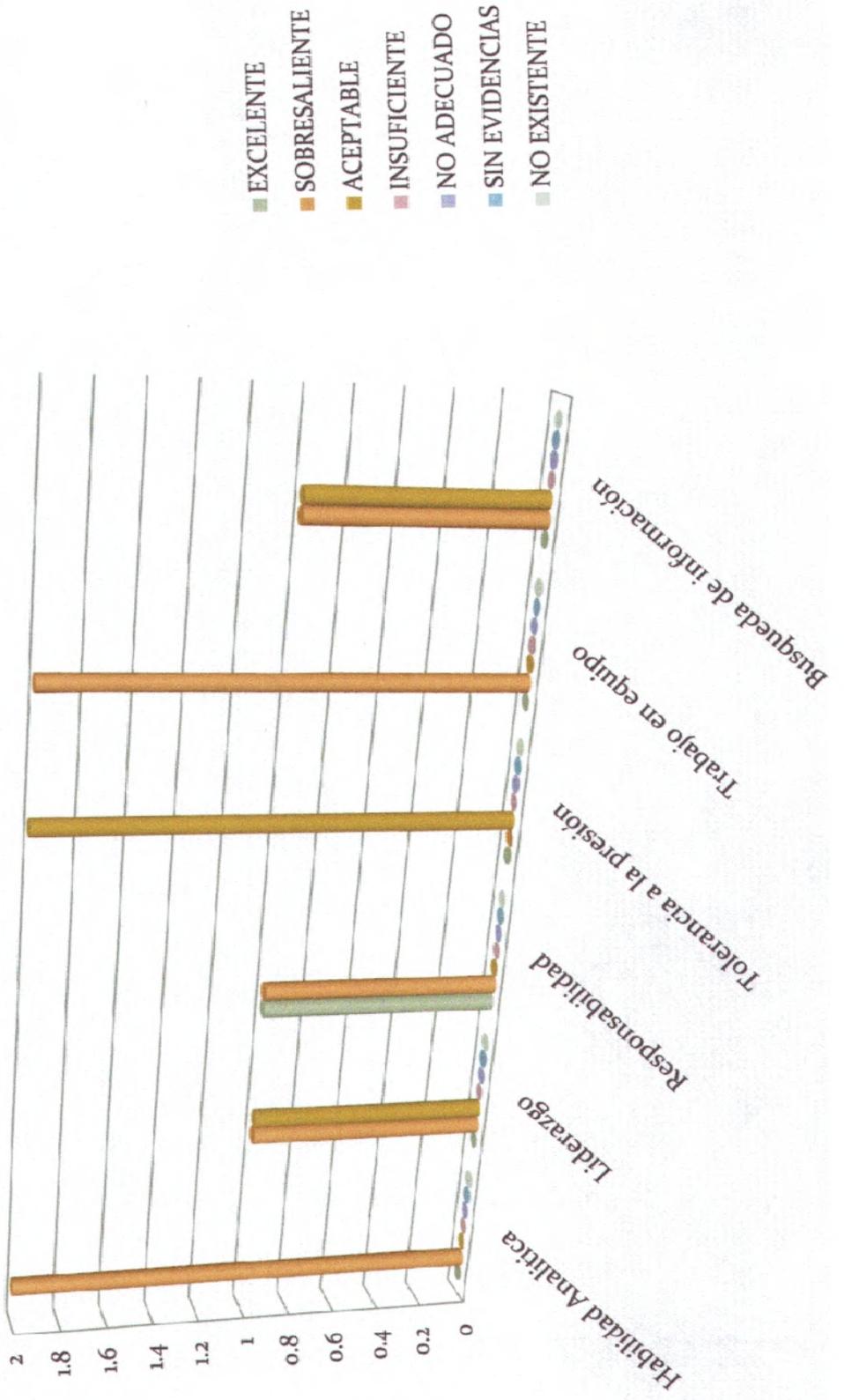


Jefes de Sección

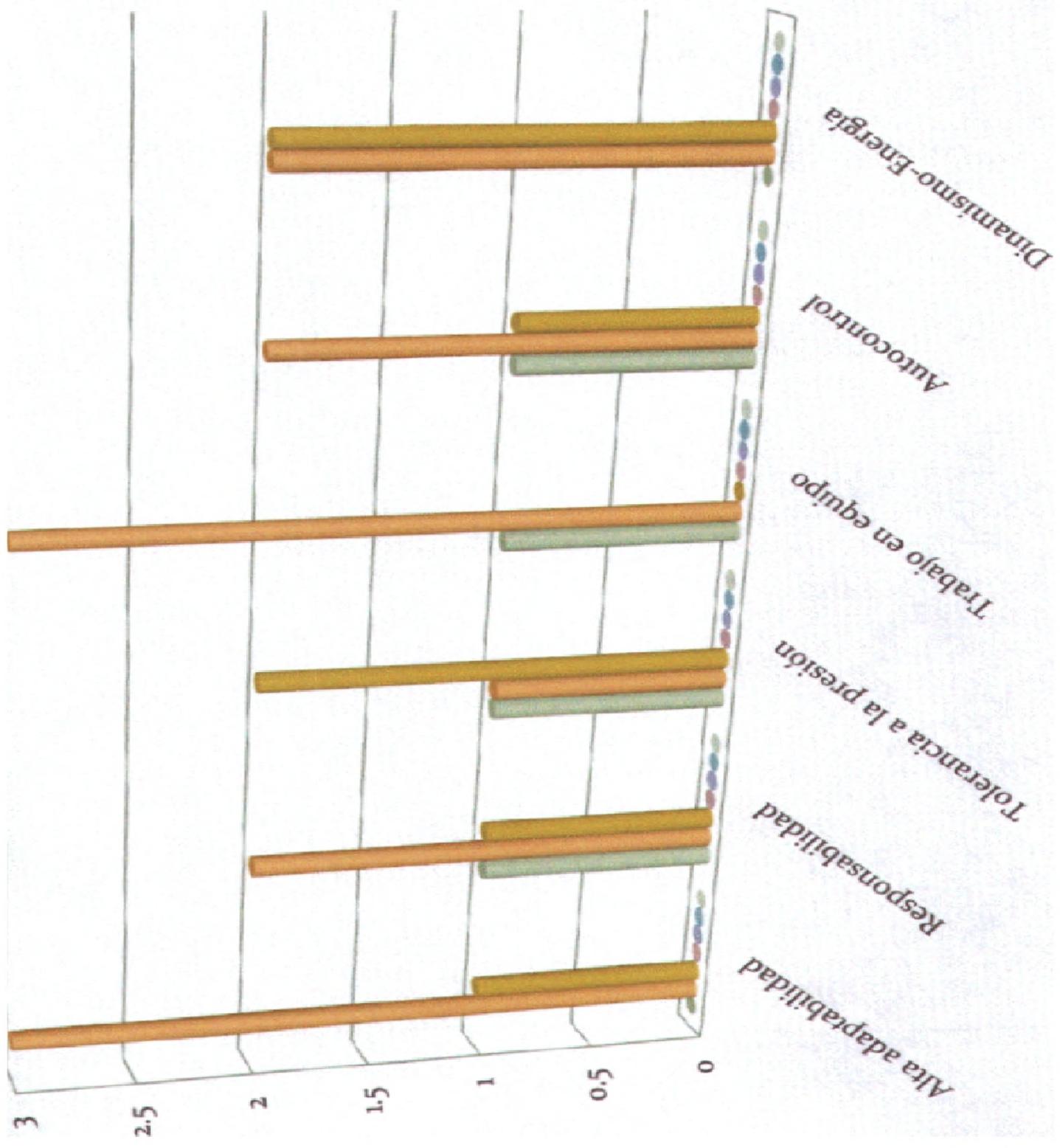




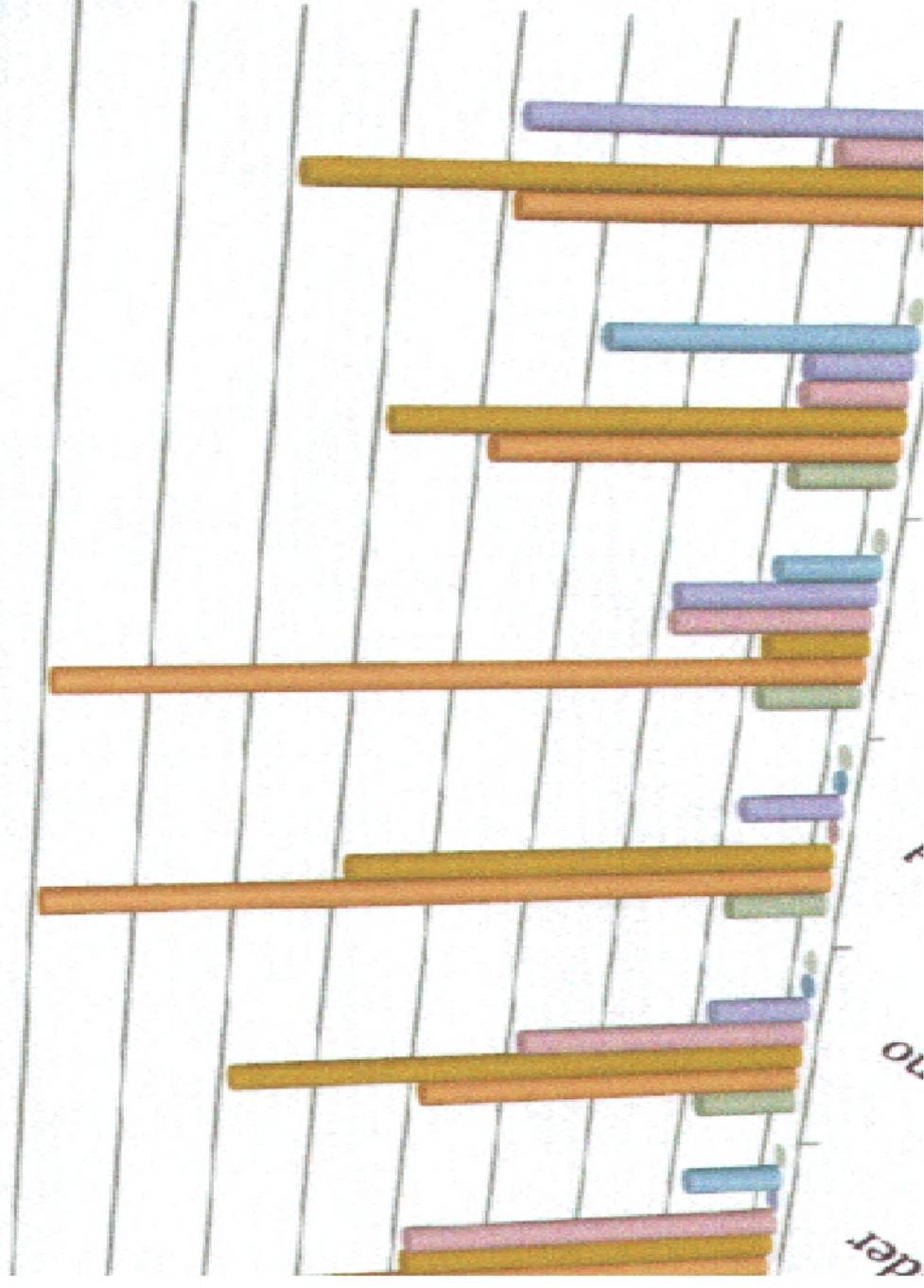
Bodegueros



- EXCELENTE
- SOBRESALIENTE
- ACEPTABLE
- INSUFICIENTE
- NO ADECUADO
- SIN EVIDENCIAS
- NO EXISTENTE



Despachadores



EXCELENTE

SOBRESALIENTE

ACEPTABLE

INSUFICIENTE

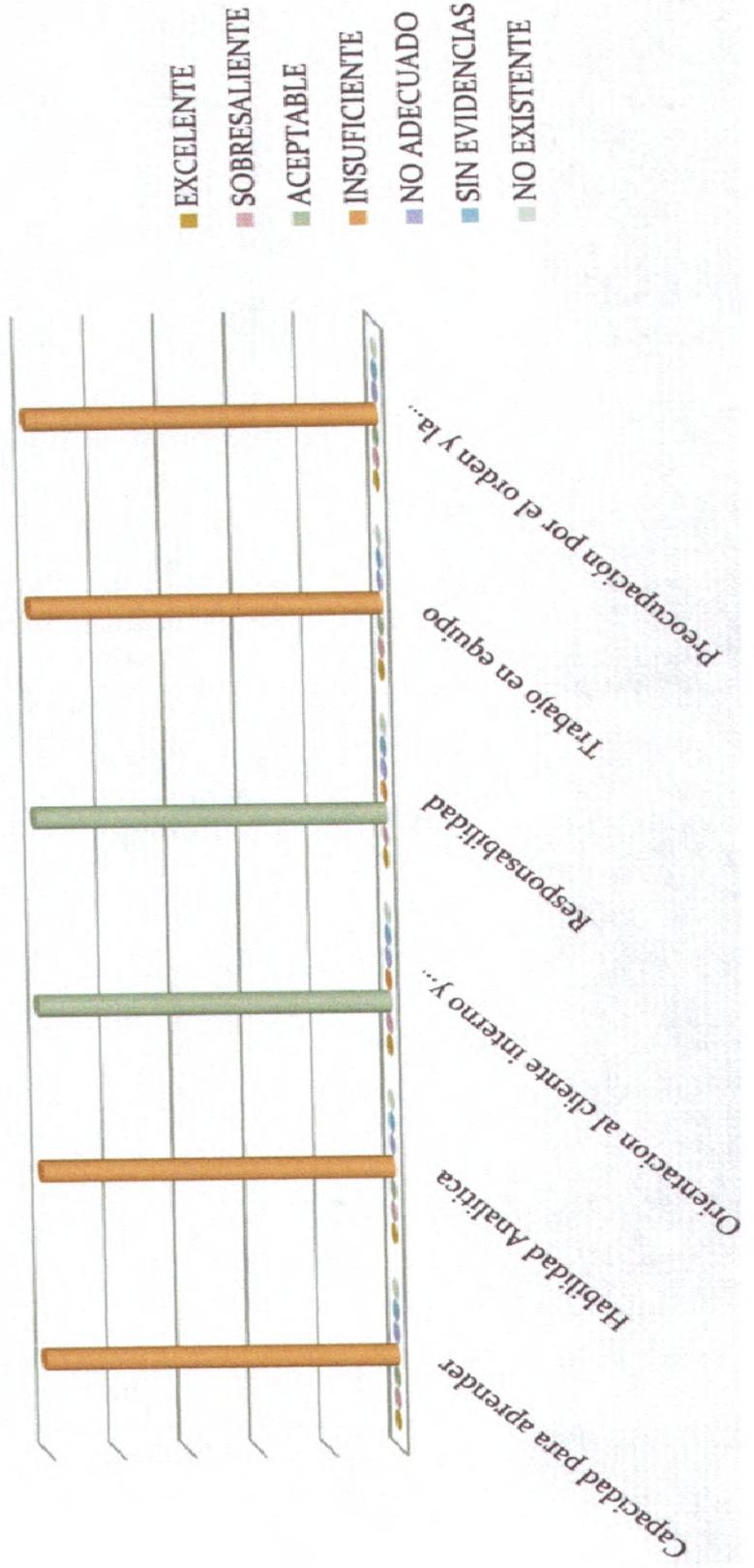
NO ADECUADO

SIN EVIDENCIAS

NO EXISTENTE

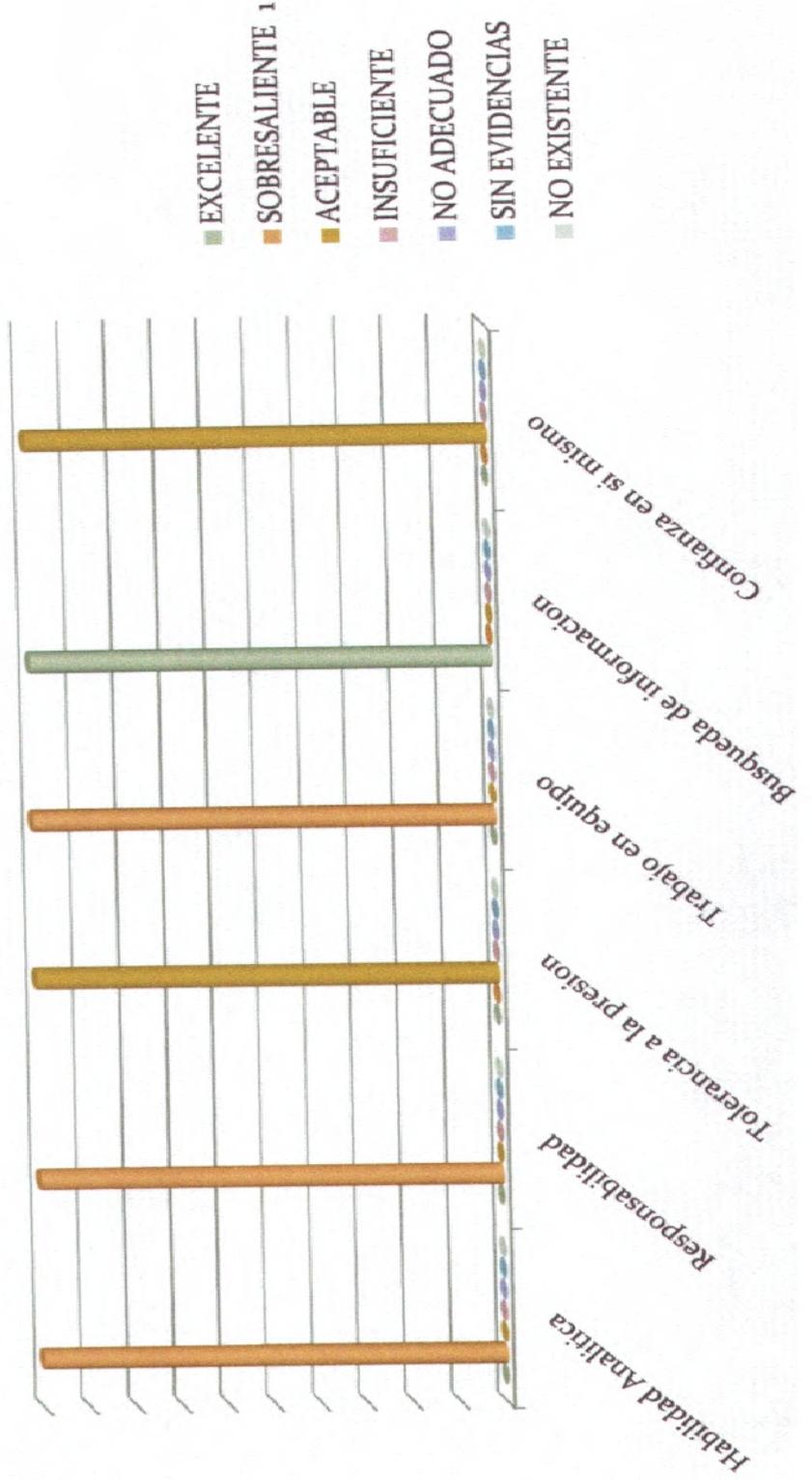


Ayudante recibidor de mercadería

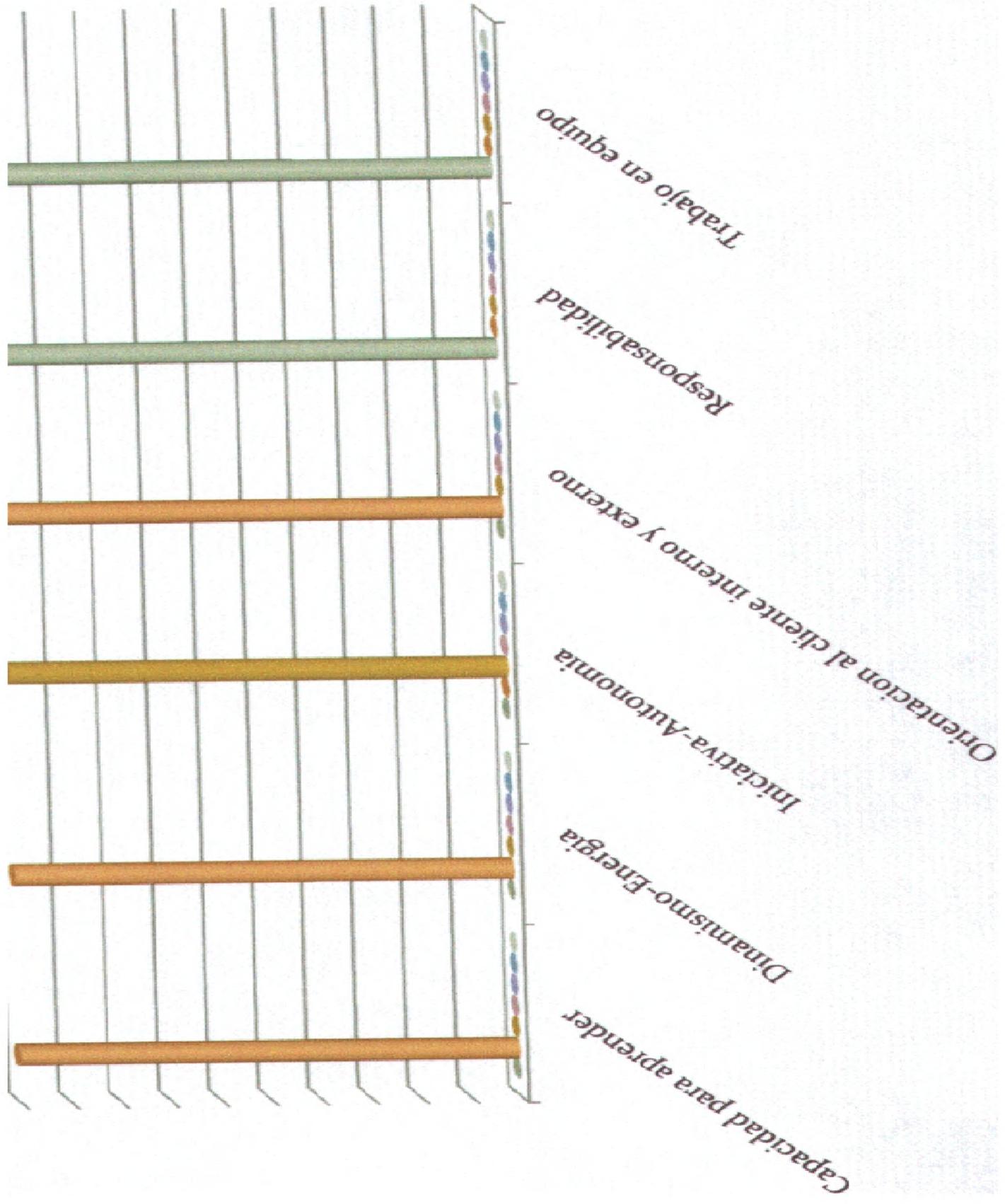




Ayudante de Oficina

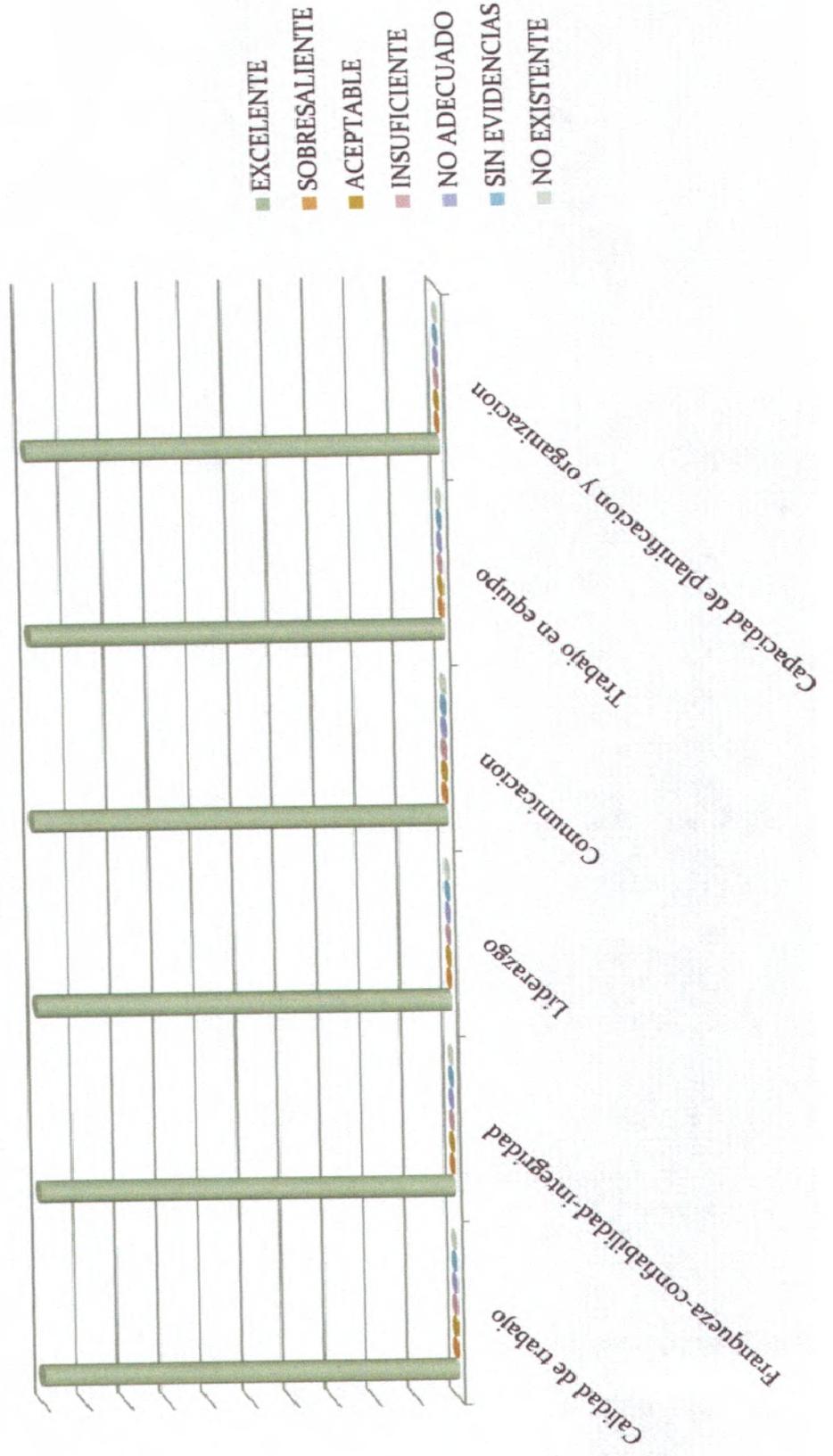


- EXCELENTE
- SOBRESALIENTE
- ACEPTABLE
- INSUFICIENTE
- NO ADECUADO
- SIN EVIDENCIAS
- NO EXISTENTE



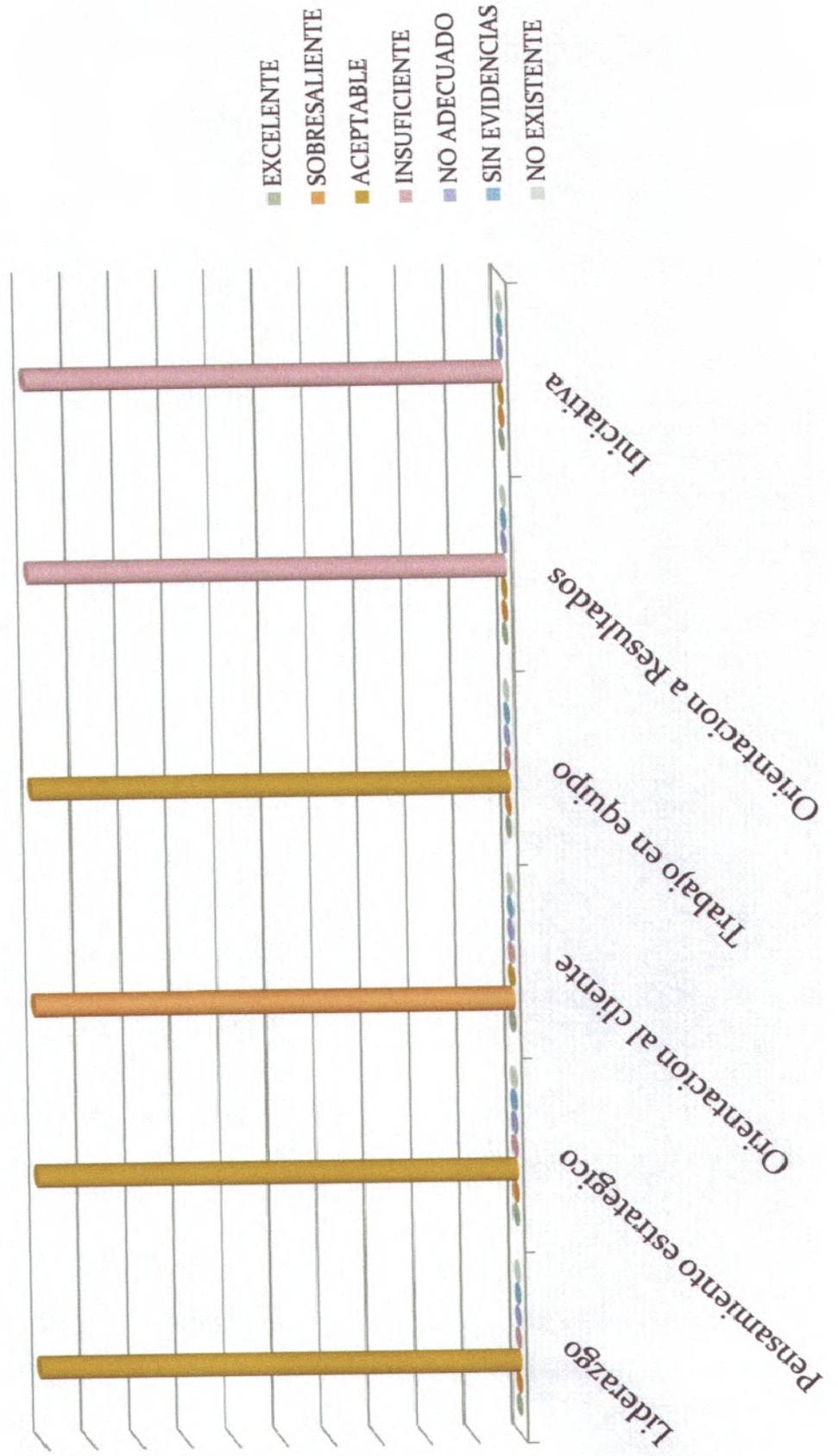


Ayudante de Jefe de Bodega General





Jefe de Bodega General





ANEXO 14

Bitacora Empresarial

FECHA	EVENTO	INVOLUCRADOS
25 de Mayo del 2011	Análisis de los posibles temas para proyecto empresarial	Leslie Castillo Analista de selección
29 de Mayo del 2011	Creación de checklist	Leslie Castillo
30 de Mayo del 2011	Reunión con Psic. Ana Peñafiel sobre tema de proyecto	Leslie Castillo Supervisora
5 de Junio del 2011	Elaboración de árbol de problemas y objetivos	Leslie Castillo
8 de Junio del 2011	Corrección de los arboles de problema y objetivo	Leslie Castillo
12 de Junio del 2011	Diseño de Marco Lógico	Leslie Castillo
19 de Junio del 2011	Corrección de Marco Lógico	Leslie Castillo
20 – 26 de Junio del 2011	Elaboración de propuesta	Leslie Castillo
4 de Julio del 2011	Corrección de propuesta	Leslie Castillo
22 de Julio del 2011	Presentación de propuesta a la Psic. Ana Peñafiel. Se cambio área para aplicar proyecto.	Leslie Castillo Supervisora
23 de Julio del 2011	Corrección de propuesta por cambio	Leslie Castillo
25 de Julio del 2011	Presentación de propuesta corregida a Psic. Ana Peñafiel	Leslie Castillo Supervisora
26 – 27 de Julio del 2011	Elaboración de Diagrama de Gantt	Leslie Castillo
28 de Julio del 2011	Presentación de propuesta al Ing. Julio Soto	Leslie Castillo Jefe de Bodega General
29 de Julio del 2011	Elaboración de cronograma de las entrevistas para la identificación de las competencias y sus grados	Leslie Castillo Gerente de operaciones Jefe de Bodega General Jefes de Sección Ayudante de Bodega General
30 de Julio del 2011	Elaboración de formato para identificación de competencias	Leslie Castillo

1 de Agosto del 2011	Aplicación de prueba piloto para la identificación de competencias con el Ing. Rubén Montalván la cual resultó con éxito.	Leslie Castillo Ayudante de jefe de Bodega General
2 de Agosto del 2011	Entrevista con el Ing. Ramón Merino para la identificación de competencias para los cargos a su mando.	Leslie Castillo Jefe de sección de inventario de insumos agrícolas
3 de Agosto del 2011	Entrevista con el Ing. Julio Soto para la identificación de competencias para los cargos a su mando.	Leslie Castillo Jefe de Bodega General
4 de Agosto del 2011	Entrevista con el Ing. Segundo Torres para la identificación de competencias para los cargos a su mando.	Leslie Castillo Jefe de sección de inventario de empaques
8 - 19 de Agosto del 2011	Entrevista con el Ing. Kleyner Peñafiel para la identificación de competencias para los cargos a su mando.	Leslie Castillo Jefe de sección de inventario de combustible y lubricante
22 de Agosto del 2011	Entrevista con el Ing. Ernesto Gómez para la identificación de competencias para los cargos a su mando.	Leslie Castillo Gerente de Operaciones
23 – 31 de Agosto del 2011	Transcripción en digital de las competencias y grados identificados en el formato.	Leslie Castillo
1 – 4 de Septiembre del 2011	Implementación de competencias con sus significados y grados dentro de los manuales de funciones.	Leslie Castillo
5 de Septiembre del 2011	Presentación de manuales de funciones con las competencias identificadas a la Psic. Ana Peñafiel.	Leslie Castillo Supervisora
6 - 9 de Septiembre del 2011	Elaboración de formato para evaluación de desempeño por competencias.	Leslie Castillo
12 - 15 de Septiembre del 2011	Aplicación de prueba piloto de la evaluación de	Leslie Castillo Jefes de sección

	desempeño por competencias con los jefes de sección.	
19 de Septiembre del 2011	Aplicación de evaluación de desempeño por competencias con el Ing. Ernesto Gómez para el cargo a su mando.	Leslie Castillo Gerente de Operaciones
20 de Septiembre del 2011	Aplicación de evaluación de desempeño por competencias con el Ing. Julio Soto para los cargos a su mando.	Leslie Castillo Jefe de Bodega General
21 de Septiembre del 2011	Aplicación de evaluación de desempeño por competencias con el Ing. Rubén Montalván para los cargos a su mando.	Leslie Castillo Ayudante de jefe de Bodega General
22 de Septiembre del 2011	Aplicación de evaluación de desempeño por competencias con el Ing. Ramón Merino para los cargos a su mando.	Leslie Castillo Jefe de sección de inventario de insumos agrícolas
23 de Septiembre del 2011	Aplicación de evaluación de desempeño por competencias con el Ing. Segundo Torres para los cargos a su mando.	Leslie Castillo Jefe de sección de inventario de empaques
26 – 27 de Septiembre del 2011	Aplicación de evaluación de desempeño por competencias con el Ing. Kleyner Peñafiel para los cargos a su mando.	Leslie Castillo Jefes de sección de inventario de combustible y lubricantes
28 – 30 de Septiembre del 2011	Tipificación de las evaluaciones de desempeño por competencias del área de Bodega General.	Leslie Castillo
3 – 8 de Octubre del 2011	Calificación de las evaluaciones de desempeño por competencia.	Leslie Castillo
10 – 18 de Octubre del 2011	Elaboración de gráficos estadísticos de los resultados de la evaluación de desempeño por competencias.	Leslie Castillo

19 – 22 de Octubre del 2011	Elaboración de presentación de los resultados de la evaluación de desempeño por competencia del área de Bodega General.	Leslie Castillo
24 de Octubre del 2011	Presentación de los resultados de la evaluación de desempeño por competencia a la Psic. Ana Peñafiel.	Leslie Castillo Supervisora
2 de Noviembre del 2011	Presentación de los avances del proyecto a la Psic. Ana Peñafiel.	Leslie Castillo Supervisora
3 de Noviembre del 2011	Presentación de los avances del proyecto al Ing. Julio Soto.	Leslie Castillo Jefe de Bodega General
7 – 18 de Noviembre del 2011	Reunión con el Gerente de Operaciones, Jefe de Bodega General y Jefes de sección para seleccionar fechas para el plan de capacitación.	Leslie Castillo Gerente de Operaciones Jefe de Bodega General Jefes de Sección
21 de Noviembre – 16 de Diciembre del 2011	Elaboración de plan de capacitación para el área de Bodega General, investigando con proveedores de Valdez y coordinando fechas para su realización.	Leslie Castillo Analista de capacitación Proveedores
21 de Diciembre del 2011	Presentación de plan de capacitación a la Psicóloga Ana Peñafiel.	Leslie Castillo Supervisora
27 de Diciembre del 2011	Presentación del proyecto empresarial a la Psic. Ana Peñafiel.	Leslie Castillo Supervisora