

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### 1.- DATOS GENERALES:

Apellido y Nombres: Argañaraz, María Macarena	Apellido y Nombres del Director: D´Arterio, Humberto
DNI: 40088180	DNI: 13278099
Tema: "Análisis y descripción de perfiles de puestos por competencias en departamento de Control de Calidad de empresa de bebidas".	
Opción de Práctica Profesional: Aplicación de conceptos y técnicas de Administración en una situación laboral de revista o ambiente real.	
Lugar de Trabajo: Empresa embotelladora y distribuidora dedicada al rubro de bebidas.	

### 2.- INFORME FINAL DE SU TRABAJO DE PRACTICA PROFESIONAL

Se presentó el plan de trabajo a mediados de abril, con la situación problemática, los objetivos, la metodología, el marco teórico y el cronograma que sustentó luego el trabajo de campo. A partir de entonces, comencé con la lectura de bibliografía para comprender sobre la temática a investigar. Luego, realice las entrevistas al personal del área bajo estudio, previamente confeccione un formulario en google forms con las preguntas pertinentes. A partir de estas, logre identificar las competencias respectivas a los puestos. Sin embargo, se seleccionaron 3 de los puestos de trabajo, ya que por los tiempos no lograría finalizar con los descriptivos de todos los puestos que se encuentran en el área. Una vez seleccionados los puestos, procedí a realizar un bosquejo de los descriptivos de los mismos, el cual fue corregido por el tutor hasta llegar al final. Además, confeccione un formulario de evaluación del desempeño para esos mismos 3 puestos, que tuvieron el mismo proceso de corrección que los descriptivos.

Se realizaron exposiciones en dos oportunidades, la primera fue en la IX Muestra Académica de Trabajos de Investigación del 09/08 al 13/08, y la segunda en la Reunión de Discusión del Instituto de Administración - Avances de la Práctica Profesional el día 8 de septiembre.

### 3.- CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE TRABAJO ORIGINAL:

100%	75%	50%	25%	menos del 25%
X				

Justifique en caso de que el cumplimiento del plan de trabajo sea menor de 100% Adjunte el Plan de Trabajo presentado y los informes parciales presentados, firmados por el Director, al final del documento.

### 4.- DIVULGACIÓN

IX Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración.  
Fecha: 09/08 al 13/08. Lugar: San Miguel de Tucumán.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION



### 5.- CHARLAS DE LA PP, CURSOS Y/O ESTADÍAS DE CAPACITACIÓN:

Reunión de Discusión del Instituto de Administración - Avances de la Práctica Profesional.  
Fecha: 8 de septiembre de 2021.

### 6.- REALICE UN BALANCE DE SU EXPERIENCIA EN LA PRACTICA PROFESIONAL:

Aprovecho este espacio que me están brindando para exponer mi agradecimiento a los integrantes de la Licenciatura en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas, ya que es gracias a su apoyo que hoy estoy finalizando una gran etapa en mi vida. En particular quiero destacar el apoyo que me brindaron los profesores Marcelo E. Medina Galván y Javier García durante mi trayecto en la carrera. Asimismo, a mi tutor el profesor Humberto D´Arterio por su ayuda durante el desarrollo de mi proyecto final.

Por otro lado, quiero agradecer a mi familia y amigos, del colegio y los que conocí durante mi trayecto por la facultad, por su apoyo incondicional y su inmensa ayuda durante estos años.

### 7.- DOCUMENTACIÓN PROBATORIA

Firma del Estudiante:



Fecha: 29/09/2021

Aclaración: Argañaraz, María Macarena

Firma del Director:



Fecha: 29/09/2021

Aclaración D´Arterio, Humberto

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### COMENTARIO DEL DIRECTOR SOBRE EL DESEMPEÑO DEL ESTUDIANTE

El presente trabajo y el desarrollo hasta llegar a su resultado final, demuestran cabalmente la importancia de la Práctica Profesional en el Plan de Estudios de la Licenciatura en Administración. Ser competente, poseer las competencias necesarias para el desempeño profesional, exige: saber, saber hacer, querer hacer y saber estar, según autores que nuestros alumnos estudian y están familiarizados. No hay dudas que este “espacio” de la Práctica, logra que los alumnos pongan a prueba su “saber”, y de ahí desarrollen el “saber hacer” y el “saber estar”. El “querer hacer” por lo menos en este caso estuvo muy presente.

El análisis y la descripción de puestos, tema de la Gestión de Recursos Humanos, no suele ser un tema atractivo para el análisis y el estudio y su implantación suele ser muy complicada, sobre todo cuando es manual y se carece de un software que facilite la misma.

Por esto es encomiable el trabajo que llevó a cabo Macarena Argañaraz, en el seno de la empresa en la que le tocó analizar.

Fueron numerosas las reuniones con quien suscribe este informe para corregir, pulir, aclarar y orientar sobre los diversos aspectos relacionados con la implantación, es por ello que considero que el objetivo de la Práctica Profesional está ampliamente cumplido.

Humberto D'Arterio  
Prof. Asoc. a /c Administración de RR.HH.I

Firma del Director:

Fecha: 29/09/2021



Aclaración D'Arterio, Humberto



# **“Análisis y descripción de puestos en departamento de Control de Calidad de una empresa de bebidas“**

Autora: Argañaraz, María Macarena

Tutor: D´Arterio, Humberto



## Índice

Resumen .....	3
Introducción.....	4
Presentación del Problema.....	4
Objetivos.....	5
Marco Teórico.....	5
Marco Metodológico.....	8
Cronograma.....	9
Bibliografía.....	10



## Resumen

El presente estudio está enfocado al análisis y descripción de puestos en el departamento de Control de Calidad de una empresa embotelladora y de distribución dedicada al rubro de bebidas.

Para llevarlo a cabo se realizará la recolección de los datos por medio de observación directa al desempeño de las tareas y los procesos del área de Control de Calidad, así como también entrevistas y encuestas a su personal para un posterior análisis y desarrollo de un plan de acción, en el cual se propondrán iniciativas para la mejora de los procesos.

La investigación se planteará desde un enfoque cualitativo con un diseño investigación acción, y se llevaran a cabo cuestionario y entrevistas al personal del departamento.

Palabras clave: análisis – descriptivo – puestos – competencias.



## Introducción

El presente estudio se realizará en el marco de la materia Práctica Profesional y formará parte del proyecto final de la carrera de la Licenciatura en Administración. El mismo se realizará en torno al análisis y descripción de puestos en el departamento de Control de Calidad de una empresa dedicada al rubro de bebidas.

El departamento bajo estudio es el encargado de inspeccionar la materia prima para la fabricación de las bebidas, así como también del producto terminado antes de ser destinado para el consumo, dado que la calidad y seguridad alimentaria son la piedra angular de su éxito entre los consumidores de todo el mundo. Asegurarlas es la máxima responsabilidad de la compañía, prioridad fundamental de su estrategia y parte de los valores principales de su cultura empresarial. El lema que resume su Política de Calidad y Seguridad Alimentaria es *Producto perfecto y de confianza en cualquier parte*.

Actualmente, existen descriptivos de los puestos del departamento, sin embargo, los mismo se encuentran desactualizados por lo cual, el propósito de este estudio, será el de analizar el desarrollo del personal en sus puestos de trabajo, así como las competencias requeridas para poder desempeñarlos, de tal manera en que se propongan nuevos perfiles para cada uno de los puestos dentro de la organización.

La modalidad elegida para la elaboración de este trabajo fue la "Aplicación de conceptos y técnicas de Administración en una situación laboral de revista o ambientereal".

## Presentación del Problema

Del relevamiento de los procesos del departamento de Control de Calidad, se observa que actualmente se cuenta con manuales de funciones y procedimientos desactualizados, con descripciones de puestos muy generales y básicos, por lo cual, los mismos serán analizados y se dirigirá hacia su actualización. Así también, en cuanto a la medición del desempeño, no existe un sistema formal, el gerente lo realiza de manera informal distinguiendo las distintas competencias con las que debe contarse de acuerdo al puesto de trabajo que se ocupe.

Por este motivo, resulta importante definir, documentar y elaborar herramientas de que permitan mejorar el funcionamiento del departamento de Control de Calidad.



### **Preguntas de Investigación:**

- ¿Cuáles competencias debe contar el personal para desempeñarse en sus puestos de trabajo?
- ¿Cuáles son las tareas que desempeña en su puesto?
- ¿Se utiliza el descriptivo de puesto para evaluar el desempeño del personal?

### **Objetivos**

El principal objetivo de este trabajo es elaborar los descriptivos de puestos a fin de mejorar el funcionamiento del departamento de Control de Calidad.

### **Objetivos específicos**

- Relevar los métodos y procedimientos que se desarrollan actualmente en los puestos de trabajo.
- Diseñar los descriptivos de puestos.
- Identificar y evaluar el sistema de evaluación del desempeño.
- Identificar oportunidades de mejora.

### **Marco Teórico**

Un puesto se define como una unidad de la organización que consiste en un grupo de obligaciones y responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás puestos. Estas obligaciones y responsabilidades pertenecen al empleado que desempeña el puesto y proporcionan los medios con los cuales los empleados contribuyen al logro de los objetivos de una organización.

Para conocer el contenido de un puesto es necesario describirlo. Su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y distinguen del resto de los puestos en la organización. La descripción de puestos representa la descripción detallada de las atribuciones o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuándo lo hace), los métodos para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (cómo lo hace) y los objetivos (por qué lo hace). Es más que nada una enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto, y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas.

Una vez hecha la descripción, sigue el análisis de puestos. En otras palabras, ya identificado el contenido (aspectos intrínsecos), se analiza el puesto en relación con los requisitos que impone a su ocupante (aspectos extrínsecos). Por lo general, el análisis de puestos se concentra en cuatro tipos de requisitos que se aplican a todo tipo o nivel de puesto:



1. Requisitos intelectuales.
2. Requisitos físicos.
3. Responsabilidades que adquiere.
4. Condiciones de trabajo.

La descripción y el análisis de puestos constituyen una responsabilidad de línea y una función de staff. La responsabilidad de proporcionar la información sobre el puesto es sólo de línea, mientras que la prestación de los servicios para recopilar y organizar la información es responsabilidad de la función de staff, representado por el analista de puestos.

Algunos autores han investigado y encontrado cinco dimensiones esenciales para un puesto, y también han comprobado que cuanto más se acentúe la característica representada por cada una de ellas, tanto mayor será su potencial para crear los estados psicológicos citados. A partir de esto, surge el modelo situacional según el cual cada puesto debe diseñarse con la intención de reunir las cinco dimensiones esenciales: variedad, autonomía, significado de labor, identificación con la tarea, retroalimentación.

Estas cinco dimensiones esenciales o profundas crean las condiciones para que el ocupante del puesto encuentre satisfacción intrínseca como resultado de su labor. Estas condiciones permiten que el puesto esté impregnado de los llamados factores motivacionales o de satisfacción. (Chiavenato, Idalberto, 2011).

El punto de partida de todas las actividades dentro de la gestión de recursos humanos es conocer los puestos de trabajo de la organización y elaborar los perfiles de los mismos. Los perfiles son diferentes según el enfoque que se adopte en la gestión de recursos humanos de la empresa; sin embargo, siempre recogerán los rasgos o las competencias que deberán tener los ocupantes del puesto para poder desempeñar su trabajo con eficacia, eficiencia y seguridad.

Los perfiles de los puestos recogen, según el enfoque que se siga en la gestión de recursos humanos, las competencias que deberán reunir sus ocupantes. En realidad, se está definiendo la planilla cualitativa de las competencias de cada una de las personas que ocupan los distintos puestos.

Para elaborar los perfiles de exigencias basados en competencias hay que seguir un proceso riguroso. El proceso general que se puede seguir consiste en:

1. Análisis de la estrategia de la organización, la visión de lo que se desea que sea la organización, así como sus objetivos y planes estratégicos. En este proceso, obviamente deberán haber quedado definidos y explicitados los valores y la misión de la organización.



2. Informar a todos los empleados. La elaboración de los perfiles de puestos va a exigir la participación de todos los empleados de la organización. Por ello, es fundamental que todos tengan información de los objetivos que se pretenden alcanzar con el trabajo.
3. Definir las competencias estratégicas de la organización. Para hacerlo se utilizarán distintas fuentes de información:
  - El modelo estratégico de la empresa, con el fin de conocer sus metas y planes estratégicos.
  - Los valores de la organización, de forma que se puedan conocer los aspectos comportamentales que se deben respetar dentro de la organización, para conseguir los objetivos estratégicos.
  - La misión de la organización, el papel que desea desempeñar en la economía y en la sociedad.

A partir de estas informaciones, el equipo técnico encargado del trabajo elaborará un listado de las competencias que parecen ser relevantes, con sus correspondientes definiciones operativas, y trabajará con los componentes de la dirección estratégica para que éstos indiquen las que consideran realmente importantes para la organización, así como su orden de importancia dentro de la misma, lo que, posteriormente permitirá definir las prioridades de actuación.

La forma más adecuada de trabajar con los miembros de la dirección estratégica es a través de una entrevista semiestructurada, durante la cual cada uno de ellos determina las que considera realmente claves para que la organización pueda alcanzar sus objetivos estratégicos, trabajando dentro del marco definido por sus valores y su misión, y las ordenan según la importancia que consideran que deben tener cada una de ellas en la empresa.

4. Definición de los perfiles de exigencias de los puestos. En este caso, el proceso de dividirá en las siguientes fases:
  - Descripciones de los puestos.
  - Elaboración del borrador del instrumento de recogida de información.
  - Revisión de los cuestionarios.
  - Elaboración del cuestionario definitivo.
  - Recogida de datos.
  - Análisis de datos.
  - Elaboración del catálogo de competencias de la organización.
5. Validación. Para validad los perfiles se trabajará en dos líneas paralelas;
  - Se deberá diseñar un sistema de evaluación de las competencias que posee cada empleado, y en qué grado las presenta, de las incluidas en el perfil de exigencias de su puesto.
  - Diseñar un sistema de evaluación del rendimiento de los empleados basado en competencias.



La elaboración rigurosa de los perfiles de exigencias de los puestos, su validación y el mantenerlos constantemente actualizados es la base para desarrollar programas eficaces y eficientes dentro de la gestión de recursos humanos por competencias (Pereda Marín, S., Berrocal Berrocal, F. y Alonso García, M, 2011).

La competencia es una característica subyacente en un individuo que esta casualmente relaciona a un estándar de efectividad y/o performance superior en un trabajo o situación. Característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales. Casualmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño. Estándar de efectividad significa que la competencia realmente predice quién hace algo de bien o pobremente, medido sobre el criterio general o estándar. (Alles, Martha Alicia, 2004)

## Marco Metodológico

Para llevar a cabo el presente plan de trabajo, se utilizará como guía la bibliografía correspondiente al autor Hernández Sampieri, quien, en su libro “Metodología de la Investigación” menciona y explica los diferentes enfoques y diseños a la hora de realizar una investigación de carácter científico.

El presente trabajo se llevará a cabo bajo un **enfoque cualitativo**, con base en la observación, recolección de documentación y datos a través de reuniones e indagación de datos secundarios para su posterior análisis. Dentro del método observacional, la observación será *activa*, para poder examinar el ambiente de trabajo, las condiciones y su funcionamiento. Así también, se llevarán a cabo entrevistas y encuestas a gerentes y colaboradores del departamento de Control de Calidad, pretendiendo entender el funcionamiento de los procesos, buscando la detección de fallas, para así, poder proponer mejoras.

En cuanto al diseño puede distinguirse un **diseño investigación acción** ya que la finalidad es comprender y resolver problemáticas específicas logrando el cambio del departamento de Control de Calidad.



## Cronograma

Se detalla a continuación el cronograma de actividades considerando las 16 semanas de desarrollo del trabajo:

Actividades	Semanas															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Elaboración del Plan de Trabajo	20hs															
Recopilación de bibliografía, lectura y profundización de temas.	40hs															
Recopilación y lectura de documentos y resoluciones proporcionados por la empresa.	40hs															
Observación	20hs															
Entrevistas al personal	20hs															
Análisis y procesamiento de los datos recaudados	30hs															
Reunión con Tutor	10hs															
Informe de Avance	20hs															
Realización de cursos relacionados con la matemática del trabajo	30hs															
Reunión con Tutor	10hs															
Informes de Avance	20hs															
Desarrollo de descriptivos de puestos	30hs															
Informe de Avance	20hs															
Reunión con Tutor	10hs															
Elaboración del informe final y muestra de resultados	60hs															
Presentación y defensa del trabajo final	20hs															
Total de horas																400 hs



## **Bibliografía**

Alles, Martha Alicia, (2004) Diccionario de comportamientos, gestión por competencias. Granica, Buenos Aires.

Chiavenato, Idalberto, (2011), Administración de Recursos Humanos. El capital Humano de las organizaciones. Mc Graw Hill Interamericana, México.

Hernández Sampieri, Roberto (2014) Metodología de la investigación. Sexta Edición. McGraw-Hill/Interamericana Editores, México.

Pereda Marín, S., Berrocal Berrocal, F. y Alonso García. M. (2011) Técnicas de Gestión de Recursos Humanos por Competencias. Editorial Universitaria Ramón Areces, Madrid.



## Informe de Avance N° 1

Nombre del trabajo: Análisis y descripción de puestos del departamento de Control de Calidad en empresa de bebidas.

Alumno: Argañaraz, María Macarena – DNI: 40.088.180

Tutor: D´Arterio, Humberto.

### Actividades realizadas dentro del primer mes:

- Participación de las clases virtuales.
- Participación de charla de Ignacio Schuttemberger: El poder de la información oculta en los datos y su utilidad para la toma de decisiones inteligentes.
- Definición del tema del trabajo a realizar.
- Lectura bibliográfica.
- Reunión con el tutor.
- Redacción del plan de trabajo, en Word y Power Point.
- Presentación y exposición del plan de trabajo.
- Reunión de avance con tutor para reformular el plan de trabajo.
- Lectura bibliográfica.
- Correcciones hechas por el tutor.
- Observación directa del ambiente de trabajo.
- Confección de entrevistas.
- Reunión con el Jefe de Control de Calidad para discutir sobre las preguntas de la entrevista.
- Realización de entrevistas a los operarios técnicos del departamento de Control de Calidad.



## **Informe de Avance N° 2**

Nombre del trabajo: Análisis y descripción de puestos del departamento de Control de Calidad en empresa de bebidas.

Alumno: Argañaraz, María Macarena – DNI: 40.088.180

Tutor: D´Arterio, Humberto.

### **Actividades realizadas dentro del primer mes:**

- Participación de las clases virtuales.
- Lectura bibliográfica.
- Reunión con el tutor.
- Correcciones hechas por el tutor.
- Corrección del plan de trabajo.
- Finalización de entrevistas al personal.
- Confección del diccionario de competencias.
- Reunión con el Jefe de Control de Calidad para discutir sobre el diccionario de competencias.
- Participación de charla Silvia Usandivaras. ¿Cómo lograr una comunicación efectiva?, consejo para elaborar un trabajo de investigación.



### **Informe de Avance N° 3**

Nombre del trabajo: Análisis y descripción de perfiles de puestos por competencias en departamento de Control de Calidad de empresa de bebidas.

Alumno: Argañaraz, María Macarena – DNI: 40.088.180

Tutor: D´Arterio, Humberto.

#### **Actividades realizadas dentro del primer mes:**

- Participación de las clases virtuales.
- Lectura bibliográfica.
- Reunión con el tutor.
- Confección de Evaluación del Desempeño de tres puestos de la empresa.
- Corrección del diccionario de competencias.
- Corrección de Evaluación del Desempeño.
- Participación de charlas de ex alumnos de la Facultad: D´Arterio, Ana y Garzón Bautista
- Corrección del plan de trabajo final.

**Autora**  
**Argañaraz, María Macarena**

**Tutor**  
**D'Arterio, Humberto**

# **Análisis y descripción de perfiles de puestos por competencias en departamento de Control de Calidad de empresa de bebidas**

**Práctica Profesional**  
**Licenciatura en Administración**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Universidad Nacional de Tucumán**

# Presentación de Problema

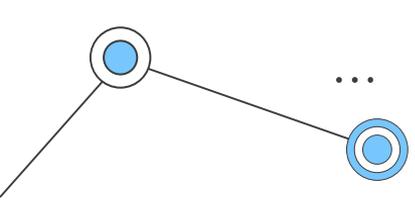
## Problema

Del relevamiento de los procesos del departamento de Control de Calidad, se observa que el área cuenta con descriptivos de puestos muy generales y básicos, en los cuales no se contemplan las competencias genéricas pertinentes a los puestos. Además, no se cuenta con un método de evaluación para medir el desempeño.

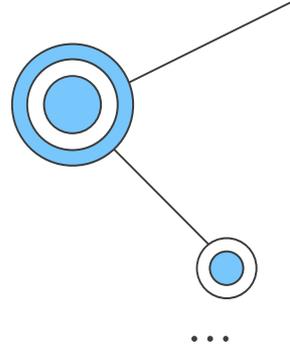


## Preguntas de Investigación

- ¿Con cuáles competencias debe contar el personal para desempeñarse en sus puestos de trabajo?
- ¿Cuáles son las tareas que desempeña en su puesto?
- ¿Se utiliza el descriptivo de puesto para evaluar el desempeño del personal?



# Objetivos



01

**General**

Diseñar los perfiles de puestos por competencias

02

**Específicos**

Relevar los métodos y procedimientos que se desarrollan actualmente en los puestos de trabajo.

03

**Específicos**

Identificar y evaluar el sistema de evaluación del desempeño.

04

**Específicos**

Diseñar un formulario de evaluación del desempeño.

05

**Específicos**

Identificar oportunidades de mejora.

# Marco Teórico



Puesto de Trabajo



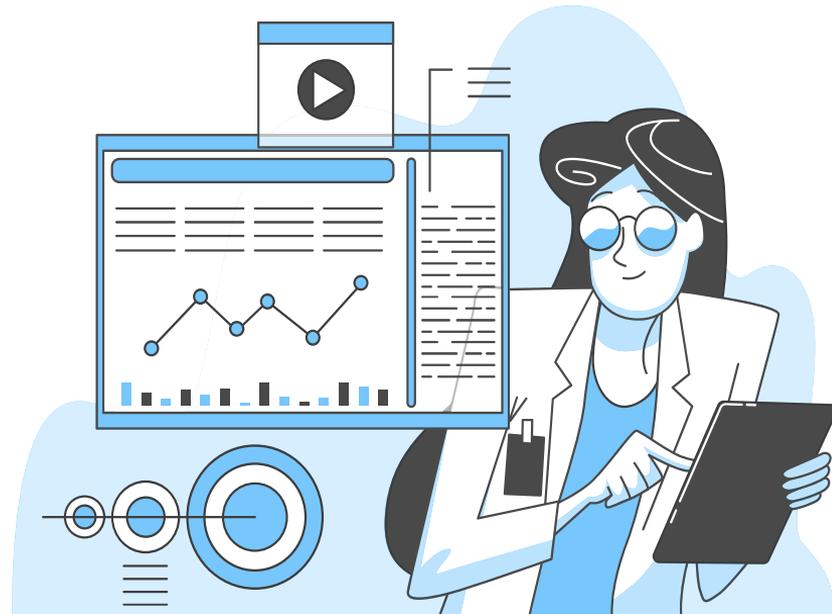
Perfiles de Puestos



Competencias



Evaluación del Desempeño

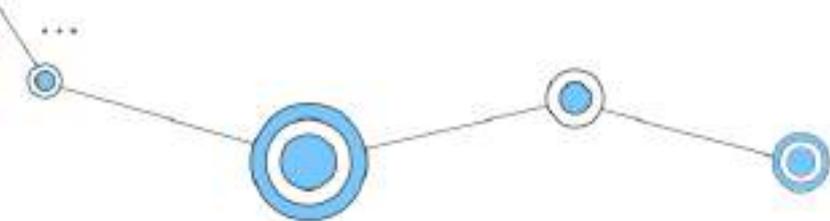


# Marco Metodológico

Enfoque  
Cualitativo



Diseño  
Investigación Acción



# Entrevistas

- Supervisor
- Operarios Técnicos:
  - Auditor de Mercado
  - Bage in Box
  - Control de Producto
  - Materia Prima
  - Microbiología
  - Sala de Jarabe
  - Planta de Agua
  - Tratamiento de Efluentes

## Descriptivo de puestos & Formulario de Evaluación del desempeño

Auditor de  
Mercado

Supervisor

Control de  
Producto



# Descriptivo de puestos

Auditor de Mercado

Supervisor

Control de Producto

Descriptivo de puestos	
<b>Datos básicos del Puesto</b> Unidad Organizativa: Producción Área Genérica: Calidad Puesto: Supervisor de Control de Calidad	<b>Posición en la Estructura</b> <pre>graph TD; A[Jefe de Calidad] --- B[Supervisor de Control de Calidad]</pre>
<b>Misión: (Razón del puesto)</b> Coordinar, administrar y controlar los recursos humanos y técnicos asignados, cuidando la seguridad y medioambiente, para garantizar la calidad de los productos mediante el cumplimiento de normas vigentes contribuyendo así a los indicadores estratégicos de la compañía.	
<b>Plaza</b> No Sindicalizado.	
Competencias propias del puesto	
	Grados
Liderazgo	A
Comunicación	A
Toma de decisiones	B
Resolución de conflictos	A
Trabajo en equipo	A
Flexibilidad	B

# Formulario de Evaluación del desempeño

Auditor de Mercado

Supervisor

Control de Producto

Evaluación del desempeño del personal del Área de Control de Calidad				
<b>Nombre del evaluado</b>				
<b>Puesto</b>	Supervisor			
<b>Período de evaluación</b>				
<b>Nombre del evaluador</b>				
<b>Fecha</b>				
<b>Instrucciones</b>	Teniendo en cuenta el logro de los objetivos alcanzados y el nivel de ejecución de los indicadores de este formato, califique así: - Lea atentamente la definición de cada competencia. - Determine el grado que refleje con mayor proximidad el desempeño del empleado con respecto a la competencia. Escriba en la casilla una X, de acuerdo con el grado de valoración escogido.			
<b>Criterio de evaluación</b>	A. Excede con los requisitos del puesto. B. Cumple con la mayoría de los requisitos del puesto. C. Cumple con algunos de los requisitos requeridos por el puesto. D. Necesita mejorar con la mayoría de los requisitos del puesto.			
	Grados			
<b>Competencias</b>	A	B	C	D
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

# Formulario de Evaluación del desempeño

Auditor de Mercado

Supervisor

Control de Producto

Competencias	Grados			
	A	B	C	D
<b>Liderazgo</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da feedback sobre su avance integrando las opiniones de los diferentes integrantes.	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.	Puede fijar objetivos que el grupo acepta realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado.	El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos, aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento.

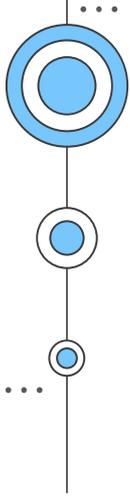
# Conclusiones

Por último, gracias al desarrollo del presente trabajo es que podemos concluir la importancia de la definición de las competencias en un puesto de trabajo, dado que son aquellas habilidades, capacidades y conocimientos que debe presentar su ocupante para cumplir eficientemente una determinada tarea.

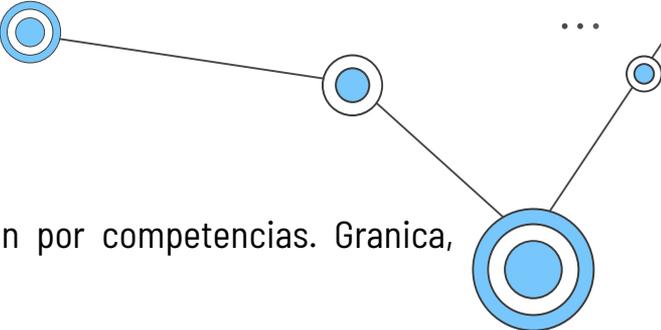
Fue a través de las entrevistas realizadas, que definimos las competencias que corresponden a tres de los puestos de trabajo del área de Control de Calidad: Supervisor, Auditor de Mercado y Control de Producto, logrando actualizar los descriptivos de puestos y confeccionando una herramienta adecuada para la evaluación del desempeño, siendo esta última diseñada a partir de la identificación de las distintas competencias que corresponden según el puesto, cada una de ellas en cuatro distintos grados: A, B, C y D, siendo A el de mayor grado y D el menor.

# Recomendaciones

A modo de recomendación, aconsejamos al jefe del área utilizar dicha herramienta para evaluar el desempeño del personal a su cargo, dado que, de esta manera podrá evaluar con mayor precisión el desempeño, tomando como base las competencias propias de cada uno de los puestos.



# Bibliografía



Alles, Martha Alicia, (2004) Diccionario de comportamientos, gestión por competencias. Granica, Buenos Aires.

Chiavenato, Idalberto, (2011), Administración de Recursos Humanos. El capital Humano de las organizaciones. Mc Graw Hill Interamericana, México.

Hernández Sampieri, Roberto (2014) Metodología de la investigación. Sexta Edición. McGraw-Hill/Interamericana Editores, México.

Pereda Marín, S., Berrocal Berrocal, F. y Alonso García. M. (2011) Técnicas de Gestión de Recursos Humanos por Competencias. Editorial Universitaria Ramón Areces, Madrid.

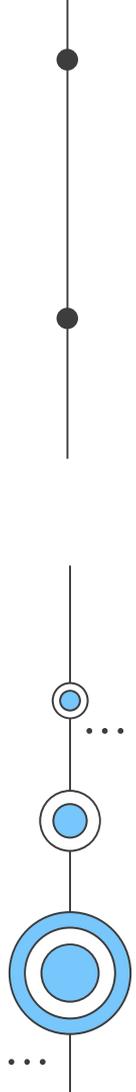
Zafforae, L. (2010). Evaluación del desempeño y análisis de competencias del personal en las industrias agroalimentarias Pymes de la Ciudad de Azul. Facultad de Agronomía, Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires.





**Muchas gracias**  
**por su atención**

**Preguntas ?**





Universidad Nacional de Tucumán  
Facultad de Ciencias Económicas  
Instituto de Administración  
**Práctica Profesional**  
**Licenciatura en Administración**



# **“Análisis y descripción de perfiles de puestos por competencias en departamento de Control de Calidad de empresa de bebidas“**

**ARGAÑARAZ, MARÍA MACARENA**  
Facultad de Ciencias Económicas – Universidad Nacional de Tucumán  
*macaargaz@gmail.com*



## INDICE

Resumen.....	3
Introducción.....	4
Presentación del Problema.....	4
Preguntas de Investigación.....	4
Objetivo general .....	4
Objetivos específicos.....	5
Marco Teórico.....	5
Marco Metodológico.....	8
Cronograma.....	8
Aplicación.....	9
Conclusiones y recomendaciones.....	23
Bibliografía.....	23



## RESUMEN

Actualmente, los perfiles de puestos son necesarios para llevar a cabo eficientes procesos de reclutamiento y selección del personal, así como apoyo en la inducción de un nuevo personal y en la evaluación del desempeño.

Surge entonces la oportunidad de desarrollar esta herramienta para el departamento de Control de Calidad de una empresa embotelladora y distribuidora, dedicada al rubro de bebidas, debido a que en los descriptivos de puestos actualmente no se contemplan las competencias que deben tener los ocupantes de los mismos, es por eso que el objetivo principal del presente trabajo está enfocado en el análisis y descripción de perfiles de puestos por competencias. Asimismo, no se cuenta con un método de evaluación del desempeño, razón por la cual, a modo de propuesta se presentará uno en el que pueda medirse el cumplimiento de las competencias correspondientes a cada puesto de trabajo.

Dentro de la metodología, la misma tuvo un enfoque cualitativo, mediante una lógica inductiva permitió conocer el ambiente y comprender cómo funciona. Además, cuenta con un diseño de investigación acción. Para llevar a cabo la investigación, se realizó la recolección de datos por medio de la observación directa al desempeño de las tareas del personal y a los procesos del área de Control de Calidad, así como también, se realizaron entrevistas para un posterior análisis.

Por último, se listan una serie de recomendaciones a seguir y/o tener en cuenta para la mejora de los procesos.

**Palabras Clave:** competencias - perfiles de puestos - análisis – evaluación de desempeño.



## INTRODUCCIÓN

El presente estudio se realizará en el marco de la materia Práctica Profesional y formará parte del proyecto final de la carrera de la Licenciatura en Administración. El mismo se realizará en torno al análisis y descripción de perfiles de puestos por competencias en el departamento de Control de Calidad de una empresa embotelladora y distribuidora, dedicada al rubro de bebidas.

El departamento bajo estudio es el encargado de inspeccionar la materia prima para la fabricación de las bebidas, así como también del producto terminado antes de ser destinado para el consumo, dado que la calidad y seguridad alimentaria son la piedra angular de su éxito entre los consumidores de todo el mundo, asegurarlas es la máxima responsabilidad de la compañía, prioridad fundamental de su estrategia y parte de los valores principales de su cultura empresarial. El lema que resume su Política de Calidad y Seguridad Alimentaria es *Producto perfecto y de confianza en cualquier parte*.

Actualmente, existen descriptivos de los puestos del departamento bajo estudio, sin embargo, en los mismos no se contemplan las competencias que deben tener los ocupantes de los mismos, por lo cual, el propósito de este estudio será el de identificar las competencias requeridas en los puestos, con el fin de proponer una actualización en los descriptivos de puestos actuales, así como también un formulario que servirá como herramienta para las evaluaciones de desempeño.

La modalidad elegida para la elaboración de este trabajo fue la "Aplicación de conceptos y técnicas de Administración en una situación laboral de revista o ambiente real".

## PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA

Del relevamiento de los procesos del departamento de Control de Calidad, se observa que el área cuenta con descriptivos de puestos muy generales y básicos, en los cuales no se contemplan las competencias genéricas pertinentes a los puestos. Además, no se cuenta con un método de evaluación para medir el desempeño.

## PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Con cuáles competencias debe contar el personal para desempeñarse en sus puestos de trabajo?
- ¿Cuáles son las tareas que desempeña en su puesto?
- ¿Se utiliza el descriptivo de puesto para evaluar el desempeño del personal?

## OBJETIVO GENERAL

El objetivo principal de este trabajo es diseñar los perfiles de puestos por competencias a fin de mejorar el funcionamiento del departamento de Control de Calidad.



## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Relevar los métodos y procedimientos que se desarrollan actualmente en los puestos de trabajo.
- Identificar y evaluar el sistema de evaluación del desempeño.
- Diseñar un formulario de evaluación del desempeño.
- Identificar oportunidades de mejora.

## **MARCO TEÓRICO**

### Puesto de Trabajo

El puesto se integra de todas las actividades que desempeña una persona, que pueden ser contenidas en un todo unificado y que ocupa una posición formal en el organigrama de la organización. Constituye una unidad de la organización y consiste en un grupo de obligaciones y responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás puestos. Estas obligaciones y responsabilidades pertenecen al empleado que desempeña el puesto y proporcionan los medios con los cuales los empleados contribuyen al logro de los objetivos de una organización.

Para conocer el contenido de un puesto es necesario describirlo. Su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y distinguen del resto de los puestos en la organización. La descripción de puestos representa la descripción detallada de las atribuciones o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuándo lo hace), los métodos para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (cómo lo hace) y los objetivos (por qué lo hace). Es más que nada una enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto, y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas.

Una vez hecha la descripción, sigue el análisis de puestos. En otras palabras, ya identificado el contenido (aspectos intrínsecos), se analiza el puesto en relación con los requisitos que impone a su ocupante (aspectos extrínsecos). Por lo general, el análisis de puestos se concentra en cuatro tipos de requisitos que se aplican a todo tipo o nivel de puesto:

1. Requisitos intelectuales.
2. Requisitos físicos.
3. Responsabilidades que adquiere.
4. Condiciones de trabajo.

La descripción y el análisis de puestos constituyen una responsabilidad de línea y una función de staff. La responsabilidad de proporcionar la información sobre el puesto es sólo de línea, mientras que la prestación de los servicios para recopilar y organizar la información es responsabilidad de la función de staff, representado por el analista de puestos. (Chiavenato, Idalberto, 2011).

### Perfiles de Puestos

El punto de partida de todas las actividades dentro de la gestión de recursos humanos es conocer los puestos de trabajo de la organización y elaborar los perfiles de los mismos. Los perfiles son diferentes según el enfoque que se adopte en la gestión de recursos humanos de la empresa; sin embargo, siempre recogerán los rasgos o las



competencias que deberán tener los ocupantes del puesto para poder desempeñar su trabajo con eficacia, eficiencia y seguridad.

Los perfiles de los puestos recogen, según el enfoque que se siga en la gestión de recursos humanos, las competencias que deberán reunir sus ocupantes. En realidad, se está definiendo la planilla cualitativa de las competencias de cada una de las personas que ocupan los distintos puestos.

Para elaborar los perfiles de exigencias basados en competencias hay que seguir un proceso riguroso. El proceso general que se puede seguir consiste en:

1. Análisis de la estrategia de la organización, la visión de lo que se desea que sea la organización, así como sus objetivos y planes estratégicos. En este proceso, obviamente deberán haber quedado definidos y explicitados los valores y la misión de la organización.
2. Informar a todos los empleados. La elaboración de los perfiles de puestos va a exigir la participación de todos los empleados de la organización. Por ello, es fundamental que todos tengan información de los objetivos que se pretenden alcanzar con el trabajo.
3. Definir las competencias estratégicas de la organización. Para hacerlo se utilizarán distintas fuentes de información:
  - El modelo estratégico de la empresa, con el fin de conocer sus metas y planes estratégicos.
  - Los valores de la organización, de forma que se puedan conocer los aspectos comportamentales que se deben respetar dentro de la organización, para conseguir los objetivos estratégicos.
  - La misión de la organización, el papel que desea desempeñar en la economía y en la sociedad.

A partir de estas informaciones, el equipo técnico encargado del trabajo elaborará un listado de las competencias que parecen ser relevantes, con sus correspondientes definiciones operativas, y trabajará con los componentes de la dirección estratégica para que éstos indiquen las que consideran realmente importantes para la organización, así como su orden de importancia dentro de la misma, lo que, posteriormente permitirá definir las prioridades de actuación.

La forma más adecuada de trabajar con los miembros de la dirección estratégica es a través de una entrevista semiestructurada, durante la cual cada uno de ellos determina las que considera realmente claves para que la organización pueda alcanzar sus objetivos estratégicos, trabajando dentro del marco definido por sus valores y su misión, y las ordenan según la importancia que consideran que deben tener cada una de ellas en la empresa.

4. Definición de los perfiles de exigencias de los puestos. En este caso, el proceso de dividirá en las siguientes fases:
  - Descripciones de los puestos.
  - Elaboración del borrador del instrumento de recogida de información.
  - Revisión de los cuestionarios.
  - Elaboración del cuestionario definitivo.
  - Recogida de datos.
  - Análisis de datos.
  - Elaboración del catálogo de competencias de la organización.
5. Validación. Para validar los perfiles se trabajará en dos líneas paralelas:
  - Se deberá diseñar un sistema de evaluación de las competencias que posee cada empleado, y en qué grado las presenta, de las incluidas en el perfil de exigencias de su puesto.



- Diseñar un sistema de evaluación del rendimiento de los empleados basado en competencias.

La elaboración rigurosa de los perfiles de exigencias de los puestos, su validación y el mantenerlos constantemente actualizados es la base para desarrollar programas eficaces y eficientes dentro de la gestión de recursos humanos por competencias (Pereda Marín, S., Berrocal Berrocal, F. y Alonso García, M, 2011).

### Competencias

Las competencias se refieren a las características de las personas que son necesarias para obtener y sustentar una ventaja competitiva. Comúnmente, las competencias son más genéricas que los bloques de habilidades. Las competencias constituyen los atributos básicos de las personas que agregan valor a la organización. (Chiavenato, Idalberto, 2011).

### Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. Es un concepto dinámico, ya que las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad. Es un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como discordancias, desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto, problemas de motivación, etc. (Chiavenato, Idalberto, 2011).

Los métodos de evaluación de desempeño se clasifican de acuerdo con aquello que mide: características, comportamientos o resultados. En los métodos basados en características, su diseño está pensado para medir hasta qué punto un empleado posee ciertas características, como confiabilidad, creatividad, iniciativa o liderazgo, que esa compañía considera importantes para el presente o para un futuro. Si el listado de características no está diseñado en relación con el puesto de trabajo, el resultado estará alejado de la realidad y puede dar una opinión subjetiva. Dentro de este método podemos distinguir:

- Método de escala gráfica de calificación: cada característica se representa mediante una escala en la que el evaluador indica hasta qué grado el empleado posee esas características.
- Método de escala mixta: es una modificación del método de escala básica. En lugar de evaluar las características con una escala, se le dan al evaluador tres descripciones de cada característica: superior, promedio e inferior.
- Método de forma narrativa: consiste en que el evaluador prepare un ensayo que describa al empleado que evalúa con la mayor precisión posible.

El método basado en el comportamiento permite al evaluador identificar de inmediato el punto en que cierto empleado se aleja de la escala. Estos métodos se desarrollan para describir de manera específica qué acciones deberían (o no deberían) exhibirse en el puesto. Por lo general, su máxima utilidad consiste en proporcionar a los empleados una retroalimentación de desarrollo. Dentro de este método podemos distinguir:

- Método de incidente crítico: se relaciona con el comportamiento del evaluado cuando éste origina un éxito o un fracaso poco usual en alguna parte del trabajo.



Los métodos basados en resultados, como su nombre lo indica, evalúan los logros de los empleados, los que obtienen en su trabajo. Los mismo son más objetivos que otros métodos y otorgan más autoridad a los empleados, como las cifras de ventas o la producción. Dentro de este método podemos distinguir:

- Mediciones de productividad: uno de los ejemplos más claros es el de vendedores evaluados según el volumen de ventas o trabajadores de producción sobre la base de unidades producidas. De este modo fácilmente se pueden alinear a los empleados con los objetivos organizacionales.
- Administración por objetivos: consiste en calificar el desempeño sobre la base de metas fijadas mediante acuerdo entre el trabajador y la empresa representada por su jefe o director de área responsable. (Zafforae, Leandro, 2010)

### MARCO METODOLÓGICO

Dentro de la metodología que sustenta la investigación, se utilizó como guía la bibliografía correspondiente al autor Hernández Sampieri, quien, en su libro “Metodología de la Investigación” menciona y explica los diferentes enfoques y diseños a la hora de realizar una investigación de carácter científico.

El presente trabajo se llevó a cabo bajo un enfoque cualitativo, con base en la observación, recolección de documentación y datos a través de reuniones e indagación de datos secundarios para su posterior análisis. Dentro del método observacional, la observación fue activa, para poder examinar el ambiente de trabajo, las condiciones y su funcionamiento. Así también, se llevaron a cabo entrevistas al personal del departamento de Control de Calidad, pretendiendo entender el funcionamiento de los procesos, buscando la detección de fallas, para proponer mejoras.

En cuanto al diseño puede distinguirse un diseño investigación acción ya que la finalidad es comprender y resolver problemáticas específicas logrando el cambio del departamento de Control de Calidad.

### CRONOGRAMA

Se detalla a continuación el cronograma de actividades considerando las 16 semanas de desarrollo del trabajo:

Actividades	Semanas															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Elaboración del Plan de Trabajo.	20hs															
Recopilación de bibliografía, lectura y profundización de temas.	40hs															
Recopilación y lectura de documentos y resoluciones proporcionados por la empresa.	40hs															
Observación directa.	20hs															
Entrevistas al personal.	20hs															



Análisis y procesamiento de los datos recaudados.		30hs	
Reunión con Tutor.		10hs	
Informe de Avance.		30hs	
Reunión con Tutor.		10hs	
Informes de Avance.		30hs	
Desarrollo de descriptivos de puestos.		30hs	
Informe de Avance.		30hs	
Reunión con Tutor.		10hs	
Elaboración del informe final y muestra de resultados.		60hs	
Presentación y defensa del trabajo final.			20hs
Total de horas			400 hs

## APLICACIÓN

A través del análisis de las entrevistas, pudimos detectar las competencias que se corresponden de acuerdo al puesto de trabajo, las mismas se presentan en la siguiente tabla:

Perfiles de Competencias	
Puesto de trabajo	Competencias
Supervisor	Liderazgo Comunicación Toma de decisiones Resolución de conflictos Trabajo en equipo Flexibilidad
Operario Técnico Auditor de Mercado	Comunicación Conocimientos técnicos Resolución de conflictos Toma de riesgos Trabajo en equipo
Operario Técnico Bage in Box	Comunicación Trabajo en equipo Proactividad
Operario Técnico Control de Producto	Comunicación Conocimientos técnicos Orientación al servicio Resolución de conflictos Toma de riesgos



	Trabajo en equipo Flexibilidad
Operario Técnico Materia Prima	Comunicación Conocimientos técnicos Paciencia Trabajo en equipo Proactividad Flexibilidad
Operario Técnico Microbiología	Comunicación Conocimientos técnicos Paciencia Trabajo en equipo Proactividad Flexibilidad
Operario Técnico Sala de Jarabe	Comunicación Toma de decisiones Conocimientos técnicos Orientación al servicio Resolución de conflictos Toma de riesgos Paciencia Iniciativa Trabajo en equipo Proactividad Flexibilidad
Operario Técnico Planta de Agua	Comunicación Poder de Negociación Conocimientos técnicos Resolución de conflictos Toma de riesgos Paciencia Trabajo en equipo Proactividad Flexibilidad
Operario Técnico Tratamiento de Efluentes	Comunicación Toma de decisiones Conocimientos técnicos Paciencia Innovación Trabajo en equipo Proactividad Flexibilidad



A partir de las competencias definidas para cada uno de los puestos, seleccionamos tres puestos de trabajo (Supervisor, Auditor de Mercado y Control de Producto), por cuestiones de tiempo y actualizamos sus descriptivos de puestos:

Descriptivo de puestos	
<b>Datos básicos del Puesto</b> Unidad Organizativa: Producción Área Genérica: Calidad Puesto: Supervisor de Control de Calidad	<b>Posición en la Estructura</b> <pre>graph TD; A[Jefe de Calidad] --- B[Supervisor de Control de Calidad]</pre>
<b>Misión: (Razón del puesto)</b> Coordinar, administrar y controlar los recursos humanos y técnicos asignados, cuidando la seguridad y medioambiente, para garantizar la calidad de los productos mediante el cumplimiento de normas vigentes contribuyendo así a los indicadores estratégicos de la compañía.	
<b>Plaza</b> No Sindicalizado.	
Competencias propias del puesto	
Grados	
Liderazgo	A
Comunicación	A
Toma de decisiones	B
Resolución de conflictos	A
Trabajo en equipo	A
Flexibilidad	B

Descriptivo de puestos	
<b>Datos básicos del Puesto</b> Unidad Organizativa: Producción Área Genérica: Calidad Puesto: Operario Técnico Control de Producto	<b>Posición en la Estructura</b> <pre>graph TD; A[Supervisor de Calidad] --- B[Operario Técnico Auditor de Mercado]</pre>
<b>Misión: (Razón del puesto)</b> Analizar periódicamente los parámetros de calidad del producto en el mercado, así como también la satisfacción del cliente, de acuerdo a los requerimientos establecidos para garantizar el cumplimiento del índice de calidad pautado y lograr la mejor calidad del producto posible para satisfacer las necesidades del cliente.	
<b>Plaza</b> Sindicalizado.	
Competencias propias del puesto	
Grados	
Comunicación	A
Conocimientos técnicos	C
Toma de riesgos	B



Resolución de conflictos	B
Trabajo en equipo	A
<b>Descriptivo de puestos</b>	
<b>Datos básicos del Puesto</b> Unidad Organizativa: Producción Área Genérica: Calidad Puesto: Operario Técnico Control de Producto	<b>Posición en la Estructura</b>  <pre>graph TD; A[Supervisor de Calidad] --- B[Operario Técnico Control de Producto];</pre>
<b>Misión: (Razón del puesto)</b> Asegurar la calidad del producto terminado durante la producción, mediante el control y análisis de todas las variables intervinientes en el proceso de producción, a fin de cumplir con los estándares de calidad especificados por la compañía.	
<b>Plaza</b> Sindicalizado.	
<b>Competencias propias del puesto</b>	
Grados	
Comunicación	B
Conocimientos técnicos	A
Orientación al servicio	C
Resolución de conflictos	C
Toma de riesgos	C
Trabajo en equipo	A
Flexibilidad	A

Con respecto a las evaluaciones de desempeño para los tres puestos de trabajo del área bajo análisis, se diseñó un formulario en el que se contemplan las competencias correspondientes a cada puesto, definiendo a las mismas en cuatro grados: A, B, C y D, siendo A el de mayor grado y D el de menor.

<b>Evaluación del desempeño del personal del Área de Control de Calidad</b>	
<b>Nombre del evaluado</b>	
<b>Puesto</b>	Supervisor
<b>Período de evaluación</b>	
<b>Nombre del evaluador</b>	
<b>Fecha</b>	
<b>Instrucciones</b>	Teniendo en cuenta el logro de los objetivos alcanzados y el nivel de ejecución de los indicadores de este formato, califique así: - Lea atentamente la definición de cada competencia. - Determine el grado que refleje con mayor proximidad el desempeño del empleado con respecto a la competencia. Escriba en la casilla una X, de acuerdo con el grado de valoración escogido.
	A. Excede con los requisitos del puesto.



Criterio de evaluación	B. Cumple con la mayoría de los requisitos del puesto. C. Cumple con algunos de los requisitos requeridos por el puesto. D. Necesita mejorar con la mayoría de los requisitos del puesto.			
Grados				
Competencias	A	B	C	D
<b>Liderazgo</b>  <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>  Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da feedback sobre su avance integrando las opiniones de los diferentes integrantes.	<input type="checkbox"/>  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.	<input type="checkbox"/>  Puede fijar objetivos que el grupo acepta realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado.	<input type="checkbox"/>  El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos, aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento.
<b>Comunicación</b>  <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>  Es conocido por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuada para exponer diferentes situaciones en las políticas de la organización y llamado por otros para colaborar en estas situaciones.	<input type="checkbox"/>  Es reconocido en su área de incumbencia por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones.	<input type="checkbox"/>  Se comunica sin ruidos evidentes con otras personas tanto en forma oral como escrita.	<input type="checkbox"/>  En ocasiones sus respuestas orales o escritas no son bien interpretadas.



	Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la mejor estrategia de cada comunicación.			
<b>Toma de decisiones</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Es el proceso que realizan uno o varios individuos miembros de una organización para tomar una decisión que repercute en los objetivos que se buscan alcanzar. Las decisiones deben ser concretas y ágiles, y eligiéndose las opciones que impliquen menor riesgo para un mismo beneficio.	Comprende los cambios del entorno y las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización cuando deben identificar la mejor respuesta estratégica. Es la capacidad de elegir entre distintas alternativas a la opción adecuada.	Comprende los cambios del entorno y las oportunidades del mercado. Detecta nuevas oportunidades de hacer negocios y de crear alianzas estratégicas y tiene la capacidad para decidir sobre distintas alternativas a la más adecuada.	Escasa percepción de los cambios del entorno que modifican las reglas del juego del mercado, imposibilitando o su capacidad para elegir entre distintas alternativas.
<b>Resolución de conflictos</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Desarrolla una solución innovadora sobre la base de un enfoque no tradicional para resolver problemas y una profunda comprensión	Desarrolla una solución compleja incorporando a terceros y demostrando creatividad en el diseño de la misma.	Desarrolla una solución compleja sobre la base de su conocimiento de los productos, su experiencia previa y la	Desarrolla su propuesta sobre la base de una adecuada comprensión de los requerimientos del cliente y propone un



	de los objetivos de negocio del cliente y de su empresa.		incorporación de servicios.	negocio estándar que responde puntualmente a la problemática planteada.
<b>Trabajo en equipo</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Coopera incluso de forma anónima para el logro de los objetivos organizacionales, considerando como más relevantes el objetivo de todo que las circunstancias del propio equipo de trabajo.	Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización. Crea un buen clima de trabajo, comprende la dinámica del funcionamiento o grupal e interviene destrabando situaciones de conflicto interpersonal centrándose en el logro de los fines compartidos. Trata de otras áreas con la misma celebridad y dedicación con que trata las de su área.	Se compromete en la búsqueda de logros compartidos. Privilegia el interés del grupo por encima del interés personal.	Priorizar los objetivos personales por encima de los del equipo y tiene dificultades para involucrarse en la tarea grupal. Participa sólo cuando le interesa o preocupa el tema en cuestión.
<b>Flexibilidad</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Modifica sus objetivos o acciones para responder con rapidez a los cambios organizacionales	Decide que hacer en función de la situación. Modifica su comportamiento para	Aplica normas que dependen de cada situación o procedimientos para alcanzar los	Reconoce que los puntos de vista de los demás son tan válidos como los



	es o de prioridad. Realiza cambios en la estrategia de negocios o proyectos ante los nuevos retos o necesidades del entorno.	adaptarse a la situación o a las personas, no de forma acomodaticia sino para beneficiar la calidad de la decisión o favorecer la calidad del proceso.	objetivos globales de la organización.	suyos. Es capaz de cambiar su opinión ante nuevos argumentos o evidencias.
--	--	--	--	--

Evaluación del desempeño del personal del Área de Control de Calidad				
<b>Nombre del evaluado</b>				
<b>Puesto</b>	Auditor de Mercado			
<b>Período de evaluación</b>				
<b>Nombre del evaluador</b>				
<b>Fecha</b>				
<b>Instrucciones</b>	Teniendo en cuenta el logro de los objetivos alcanzados y el nivel de ejecución de los indicadores de este formato, califique así: - Lea atentamente la definición de cada competencia. - Determine el grado que refleje con mayor proximidad el desempeño del empleado con respecto a la competencia. Escriba en la casilla una X, de acuerdo con el grado de valoración escogido.			
<b>Criterio de evaluación</b>	A. Excede con los requisitos del puesto. B. Cumple con la mayoría de los requisitos del puesto. C. Cumple con algunos de los requisitos requeridos por el puesto. D. Necesita mejorar con la mayoría de los requisitos del puesto.			
	Grados			
<b>Competencias</b>	A	B	C	D
<b>Comunicación</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Es conocido por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuada para exponer	Es reconocido en si área de incumbencia por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para	Se comunica sin ruidos evidentes con otras personas tanto en forma oral como escrita.	En ocasiones sus respuestas orales o escritas no son bien interpretadas.



	diferentes situaciones en las políticas de la organización y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la mejor estrategia de cada comunicación.	comprender diferentes situaciones y manejar reuniones.		
<b>Conocimientos técnicos</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Consiste en los tipos de saberes aplicados que comúnmente implican destrezas manuales e intelectuales, así como el uso de herramientas y de otros conocimientos secundarios. Como otras muchas formas del conocimiento, el conocimiento técnico debe aprenderse, es decir, no es innato del ser	Son las cualidades que todos vamos adquiriendo a través de la formación y la experiencia. Esto nos permite que seamos aptos para desarrollar diferentes tipos de trabajos.	Resuelve problemas de clientes relacionados con los aspectos técnicos de los productos, sobre la base del conocimiento de sus aspectos positivos y negativos.	Desconocimiento de las habilidades técnicas que deben tenerse en el puesto.



	humano. Por eso, a menudo requiere de la enseñanza, formal y/o informal, a manos de alguien que ya conozca la técnica a aprender.			
<b>Toma de Riesgos</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Es el proceso de toma de decisiones en un ambiente de incertidumbre sobre una acción que va a suceder y sobre las consecuencias que existirán si esta acción ocurre.	Implica establecer reglas claras respecto hasta dónde estás dispuesto a llegar. Piensa en lo que estás dispuesto a tolerar y lo que no, antes de tomar alguna determinación.	Se encuentra dispuesto a tomar ciertas decisiones que impliquen el menor riesgo posible.	No se encuentra dispuesto a tomar decisiones que impliquen un daño o manejar situaciones de incertidumbre.
<b>Resolución de conflictos</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Desarrolla una solución innovadora sobre la base de un enfoque no tradicional para resolver problemas y una profunda comprensión de los objetivos de negocio del cliente y de su empresa.	Desarrolla una solución compleja incorporando a terceros y demostrando creatividad en el diseño de la misma.	Desarrolla una solución compleja sobre la base de su conocimiento de los productos, su experiencia previa y la incorporación de servicios.	Desarrolla su propuesta sobre la base de una adecuada comprensión de los requerimientos del cliente y propone un negocio estándar que responde puntualmente a la problemática planteada.
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



<b>Trabajo en equipo</b>	Coopera incluso de forma anónima para el logro de los objetivos organizacionales, considerando como más relevantes el objetivo de todo que las circunstancias del propio equipo de trabajo.	Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización. Crea un buen clima de trabajo, comprende la dinámica del funcionamiento o grupal e interviene destrabando situaciones de conflicto interpersonal centrándose en el logro de los fines compartidos. Trata de otras áreas con la misma celebridad y dedicación con que trata las de su área.	Se compromete en la búsqueda de logros compartido. Privilegia el interés del grupo por encima del interés personal.	Priorizar los objetivos personales por encima de los del equipo y tiene dificultades para involucrarse en la tarea grupal. Participa sólo cuando le interesa o preocupa el tema en cuestión.
--------------------------	---	--	---	--

<b>Evaluación del desempeño del personal del Área de Control de Calidad</b>	
<b>Nombre del evaluado</b>	
<b>Puesto</b>	Control de Producto
<b>Período de evaluación</b>	
<b>Nombre del evaluador</b>	
<b>Fecha</b>	
<b>Instrucciones</b>	Teniendo en cuenta el logro de los objetivos alcanzados y el nivel de ejecución de los indicadores de este formato, califique así: <ul style="list-style-type: none"><li>- Lea atentamente la definición de cada competencia.</li><li>- Determine el grado que refleje con mayor proximidad el desempeño del empleado con respecto a la competencia.</li></ul>



	Escriba en la casilla una X, de acuerdo con el grado de valoración escogido.			
<b>Criterio de evaluación</b>	A. Excede con los requisitos del puesto. B. Cumple con la mayoría de los requisitos del puesto. C. Cumple con algunos de los requisitos requeridos por el puesto. D. Necesita mejorar con la mayoría de los requisitos del puesto.			
	Grados			
<b>Competencias</b>	A	B	C	D
<b>Comunicación</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Es conocido por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuada para exponer diferentes situaciones en las políticas de la organización y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la mejor estrategia de cada comunicación.	Es reconocido en su área de incumbencia por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones.	Se comunica sin ruidos evidentes con otras personas tanto en forma oral como escrita.	En ocasiones sus respuestas orales o escritas no son bien interpretadas.
<b>Conocimientos técnicos</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Consiste en los tipos de saberes aplicados que comúnmente implican destrezas manuales e intelectuales, así como el uso de herramientas y de otros conocimientos secundarios. Como otras muchas formas	Son las cualidades que todos vamos adquiriendo a través de la formación y la experiencia. Esto nos permite que seamos aptos para desarrollar	Resuelve problemas de clientes relacionados con los aspectos técnicos de los productos, sobre la base del conocimiento de sus aspectos	Desconocimiento de las habilidades técnicas que deben tenerse en el puesto.



	del conocimiento, el conocimiento técnico debe aprenderse, es decir, no es innato del ser humano. Por eso, a menudo requiere de la enseñanza, formal y/o informal, a manos de alguien que ya conozca la técnica a aprender.	diferentes tipos de trabajos.	positivos y negativos.	
<b>Orientación al servicio</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Nos permite asesorar y vender los productos o servicios de la empresa de forma eficaz, ya que nos permite conocer el producto que ofrecemos y adaptarlo a las necesidades de nuestros clientes. Para ello, se debe conocer a fondo el perfil de los clientes, tener una buena capacidad de respuesta y ser transparentes y honestos.	Promueve la búsqueda de información sobre las necesidades latentes, pero no explícitas, del cliente. Indaga proactivamente más allá de las necesidades que los clientes manifiestan en un principio y adecua los productos y servicios disponibles a esas necesidades.	Buena capacidad de respuesta hacia las necesidades del cliente.	No presenta una capacidad de respuesta hacia el cliente.
<b>Trabajo en equipo</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Coopera incluso de forma anónima para el	Promueve el trabajo en equipo con	Se compromete en la	Priorizar los objetivos personales por



	logro de los objetivos organizacionales, considerando como más relevantes el objetivo de todo que las circunstancias del propio equipo de trabajo.	otras áreas de la organización. Crea un buen clima de trabajo, comprende la dinámica del funcionamiento grupal e interviene destrabando situaciones de conflicto interpersonal centrándose en el logro de los fines compartidos. Trata de otras áreas con la misma celebridad y dedicación con que trata las de su área.	búsqueda de logros compartido. Privilegia el interés del grupo por encima del interés personal.	encima de los del equipo y tiene dificultades para involucrarse en la tarea grupal. Participa sólo cuando le interesa o preocupa el tema en cuestión.
<b>Proactividad</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Es la actitud en la que una persona asume el pleno control de su conducta de modo activo, lo que implica la toma de iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras, asumiendo la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan.	Se refiere a la actitud que asumen ciertas personas para atender a situaciones o tareas que precisan de ser controladas, una gestión responsable y de una alta capacidad de respuesta.	Toma de decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que pueden surgir. Actúa rápida y decididamente en una crisis.	Falta de capacidad de respuesta ante las circunstancias que se presentan en el trabajo.



## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Por último, gracias al desarrollo del presente trabajo es que podemos concluir la importancia de la definición de las competencias en un puesto de trabajo, dado que son aquellas habilidades, capacidades y conocimientos que debe presentar su ocupante para cumplir eficientemente una determinada tarea.

Fue a través de las entrevistas realizadas, que definimos las competencias que corresponden a tres de los puestos de trabajo del área de Control de Calidad: Supervisor, Auditor de Mercado y Control de Producto, logrando actualizar los descriptivos de puestos y confeccionando una herramienta adecuada para la evaluación del desempeño, siendo esta última diseñada a partir de la identificación de las distintas competencias que corresponden según el puesto, cada una de ellas en cuatro distintos grados: A, B, C y D, siendo A el de mayor grado y D el menor.

A modo de recomendación, aconsejamos al jefe del área utilizar dicha herramienta para evaluar el desempeño del personal a su cargo, dado que, de esta manera podrá evaluar con mayor precisión el desempeño, tomando como base las competencias propias de cada uno de los puestos.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Alles, M A. (2004). Diccionario de comportamientos, gestión por competencias. Granica.

Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. El capital Humano de las organizaciones. Mc Graw Hill Interamericana, México.

Hernández Sampieri, R. (2014). Metodología de la investigación. McGraw-Hill/Interamericana Editores.

Pereda Marín, S., Berrocal Berrocal, F. y Alonso García. M. (2011). Técnicas de Gestión de Recursos Humanos por Competencias. Editorial Universitaria Ramón Areces.

Zafforae, L. (2010). Evaluación del desempeño y análisis de competencias del personal en las industrias agroalimentarias Pymes de la Ciudad de Azul. Facultad de Agronomía, Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires.