



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Civil

**DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN DE ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES DE RENDIMIENTO DEL
PERSONAL PARA LA MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD, EN EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS
DE UNA EMPRESA DE ALIMENTOS**

José Moisés de Paz Morataya

Asesorado por la Msc. Inga. Miriam Adela Pineda Samayoa

Guatemala, febrero de 2013

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN DE ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES DE RENDIMIENTO DEL PERSONAL PARA LA MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD, EN EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE UNA EMPRESA DE ALIMENTOS

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

JOSÉ MOISÉS DE PAZ MORATAYA

ASESORADO POR LA MSC. INGA. MIRIAM ADELA PINEDA SAMAYOA

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO CIVIL

GUATEMALA, FEBRERO DE 2013

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I	Ing. Alfredo Enrique Beber Aceituno
VOCAL II	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL III	Inga. Elvia Miriam Ruballos Samayoa
VOCAL IV	Br. Walter Rafael Véliz Muñoz
VOCAL V	Br. Sergio Alejandro Donis Soto
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

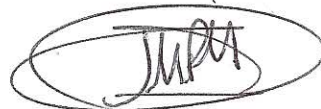
DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
EXAMINADOR	Ing. Mario Estuardo Arriola Avila
EXAMINADOR	Ing. José Gabriel Ordoñez Morales
EXAMINADORA	Inga. Carmen Marina Mérida Alva
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN DE ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES DE RENDIMIENTO DEL PERSONAL PARA LA MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD, EN EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE UNA EMPRESA DE ALIMENTOS

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Estudios de Posgrado, con fecha febrero de 2013.

A handwritten signature in black ink, enclosed within a hand-drawn oval. The signature is stylized and appears to read 'JM Paz'.

José Moisés de Paz Morataya

Universidad de San Carlos
de Guatemala



Escuela de Estudios de Postgrado
Facultad de Ingeniería
Teléfono 2418-9142

AGS-MGIPP-0005-2013

Guatemala, 22 de enero de 2013.

Director:
Hugo Leonel Montenegro Franco
Escuela de Ingeniería Civil
Presente.

Estimado Director:

Reciba un atento y cordial saludo de la Escuela de Estudios de Postgrado. El propósito de la presente es para informarle que se ha revisado los cursos aprobados del primer año y el Diseño de Investigación del estudiante **José Moisés de Paz Morataya** con carné número **2001-12749**, quien opto la modalidad del **"PROCESO DE GRADUACIÓN DE LOS ESTUDIANTES DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA OPCIÓN ESTUDIOS DE POSTGRADO"**.

Y si habiendo cumplido y aprobado con los requisitos establecidos en el normativo de este Proceso de Graduación en el Punto 6.2, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ingeniería en el Punto Decimo, Inciso 10.2, del Acta 28-2011 de fecha 19 de septiembre de 2011, firmo y sello la presente para el trámite correspondiente de graduación de Pregrado.

Sin otro particular, atentamente,

"Id y enseñad a todos"

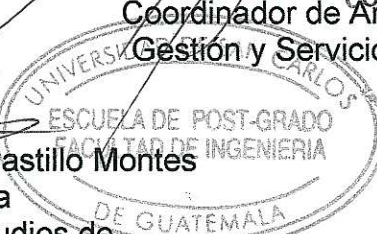
Msc. Inga Miriam Adela Pineda S.
Asesor (a)

Miriam Adela Pineda Samayoa
INGENIERA INDUSTRIAL
NO. COLEGIADO 9798

Msc. Ing. César Augusto Arce Castillo
Coordinador de Área
Gestión y Servicios

César Arce Castillo MSc.
INGENIERO INDUSTRIAL
COLEGIADO No. 4,073

Dra. Mayra Virginia Castillo Montes
Directora
Escuela de Estudios de
Postgrado



Cc: archivo
/la

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA DE INGENIERÍA CIVIL
www.ingenieria-usac.edu.gt



Guatemala,
5 de febrero de 2013
Ref. IC. 006.13

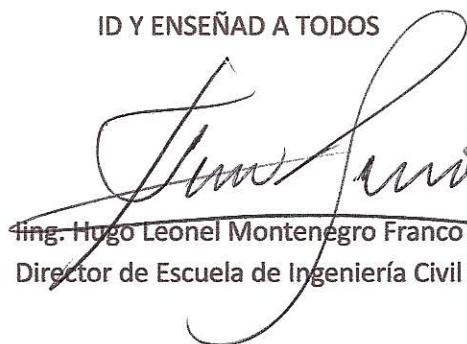
Ingeniero
Hugo Humberto Rivera Pérez
Secretario Académico
Facultad de Ingeniería
Guatemala

Ingeniero Rivera.

De manera atenta informo a usted que el estudiante José Moisés de Paz Morataya, Carnet No. 200112749, ha cumplido con el proceso de graduación de Licenciatura mediante la modalidad "Estudio de Postgrado", presentando a esta Dirección de Escuela el DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN DE ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES DE RENDIMIENTO DEL PERSONAL PARA LA MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD, EN EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE UNA EMPRESA DE ALIMENTOS, asesorado por la Msc. Inga. Miriam Adela Pineda Samayoa, debidamente aprobado por la Dirección de Escuela de Estudios de Postgrado, por lo que en calidad de Director de la Escuela de Ingeniería Civil, doy mi visto bueno para continuar con el procedimiento correspondiente.

Sin otro particular me suscribo de usted.

ID Y ENSEÑAD A TODOS


Ing. Hugo Leonel Montenegro Franco
Director de Escuela de Ingeniería Civil



/bbdeb.



DTG. 064 .2013

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Civil, al Trabajo de Graduación titulado: **DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN DE ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES DE RENDIMIENTO DEL PERSONAL PARA LA MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD, EN EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE UNA EMPRESA DE ALIMENTOS**, presentado por el estudiante universitario: **José Moisés de Paz Morataya**, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:


Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
Decano

Guatemala, 8 de febrero de 2013

/gdech



ACTO QUE DEDICO A:

Dios	Por ser la luz que nos guía y conduce por la vida.
Mis padres	Mercedes de Paz Rosales y Gloria Estela Morataya Torres
Mis hermanas	Cristina Eunice y Loyda Isabel de Paz Morataya.
Mi novia	Lourdes Fernanda Choquín, por su amor, comprensión y confianza, por su apoyo y ayuda para alcanzar esta meta.
Mis familiares	Abuelos, tíos, primos por su ayuda.
Mis padrinos	Rolando Melgar y Marta de Melgar
Mis amigos	En especial a Jaime Morales, Derik Güil y a todos aquellos que han compartido en mi vida, por su cariño y aprecio.
Mi patria	Guatemala, por ser la tierra que me ha visto crecer.

AGRADECIMIENTOS A:

Dios	Por la vida, las pruebas y las fuerzas para superarlas, porque siempre está con nosotros y nunca nos abandona.
Mis padres	Por darme lo mejor de sí, por el apoyo y el esfuerzo que han realizado para ayudarme y alcanzar esta meta en mi vida.
Mis hermanas	Con mucho cariño y deseándoles bendiciones para que alcancen sus propias metas.
Mi novia	Por su amor, comprensión y apoyo, motivarme a seguir adelante. Lo logramos!
Mis familiares y padrinos	Por los consejos y el cariño que me han dado.
Mis amigos y compañeros	Por los momentos que compartimos en las aulas, fuera de ellas, cada día seamos profesionales en nuestra labor.
Facultad de Ingeniería	A sus catedráticos por transmitir sus conocimientos y experiencias que son la base iniciar una carrera profesional.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	III
GLOSARIO	V
RESUMEN.....	VII
1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. ANTECEDENTES.....	3
3. OBJETIVOS	5
4. JUSTIFICACIÓN.....	7
5. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	9
6. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	11
7. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	19
8. CONTENIDO	21
9. MÉTODOS Y TÉCNICAS	25
10. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	29
11. RECURSOS	31
12. BIBLIOGRAFÍA.....	33

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1. Aspectos importantes de las competencias laborales 13
2. Cronograma de actividades..... 30

TABLAS

- I. Actividades generales a desarrollar 29
- II. Aspectos importantes de las competencias laborales 32

GLOSARIO

Competencia	Conjunto de atributos que una persona posee y le permiten desarrollar acción efectiva en determinado ámbito.
Comprador	Persona encargada a realizar las gestiones necesarias para adquirir bienes para consumo propio o una organización.
Descriptor de puesto	Documento que detalla atribuciones, responsabilidades, autoridades, indicadores de un colaborador de una organización.
Eficiencia	Es la relación entre lo obtenido entre lo invertido; es la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un objetivo determinado.
Evaluación de desempeño	Es medir el rendimiento de un colaborador aplicando algún método para determinar su rendimiento.
Indicador	Parámetro que indica o sirve para indicar.
Metodología	Es el conjunto de procedimientos racionales utilizados para alcanzar uno o varios objetivos.

Productividad

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

Puesto de trabajo

Es el espacio físico que un colaborador ocupa en una organización, desarrollando alguna actividad, y recibe un salario o sueldo específico.

RESUMEN

Las empresas quieren ser más competitivas y mejorar sus resultados para ir creciendo, para esto es necesario hacer un uso eficiente de los recursos disponibles y medir su productividad.

La medición de la productividad, la trasladan a cada área o departamento que lo conforman, estos a sus colaboradores con el objeto de medir el impacto que tienen dentro de la organización; a continuación se presenta la estructura de cómo se realizará este estudio dentro de una empresa de alimentos.

En antecedentes, se describe en forma general la empresa, la integración del Departamento de Compras.

En los objetivos, el objetivo general se establece a donde se dirige el estudio, los objetivos específicos, son las direcciones más específicas de esta investigación.

En la justificación, se presenta el por qué es necesario este estudio en el Departamento de Compras, y en la definición del problema, se describe en forma general qué consecuencias se tiene de la falta de descriptores de puestos e indicadores de rendimiento.

El marco teórico y conceptual, da una idea general de qué se tratará cada capítulo del trabajo final, resultado de la investigación realizada y en el contenido se presenta cual será la estructura base para presentar la información recopilada.

La hipótesis, es el planteamiento que se confirmará o se rechazará al terminar la investigación, comprobando si lo planteado es verdadero o falso. Los métodos y técnicas, se describe el enfoque, el tipo y diseño de la investigación, el tamaño de la muestra, las técnicas a utilizar para recolectar la información, el procesamiento y análisis de datos y las fases que comprenden para la investigación. En el cronograma, se presentan las actividades a realizar y su duración estimada de tiempo, y en recursos, se enlistan los recursos a utilizar para realizar la investigación.

1. INTRODUCCIÓN

Las empresas en la actualidad, utilizan diferentes métodos y formas para medir su desempeño, pero siempre es a través de indicadores con el fin de medir donde están, establecer metas a donde quieren llegar para mejorar su productividad y rendimiento.

De esto se establecen indicadores de desempeño en cascada hacia sus departamentos y áreas, y estos a su vez al personal que lo conforman, con el objeto de todos trabajar hacia un punto en común.

En el presente proyecto se establecen las bases para realizar el estudio al Departamento de Compras de una empresa dedicada a la producción de alimentos, con el objeto de establecer los indicadores más aptos para evaluar a los colaboradores.

En los capítulos que conforman esta investigación se trata de presentar un esquema general de la empresa, su historia, a qué se dedica, sus principios y valores, conociendo un poco de la empresa, se realiza un análisis del área para establecer los descriptores de puestos, las evaluaciones de desempeño, los indicadores y la propuesta de los mismos.

La realización de este estudio, sirve de base para mejorar el desempeño de los colaboradores del Departamento de Compras, asimismo, permite tomar decisiones para mejorar su desempeño y condiciones laborales, además proponer una distribución de carga de trabajo más equitativa, con el fin de que todos se desempeñen al mismo nivel y con salarios muy similares.

Los colaboradores del Departamento de Compras de la empresa de alimentos, no tienen indicadores establecidos para la medición de su desempeño, con este estudio se tratan de definir los mismos, por medio de la evaluación de los puestos de trabajo, estableciendo los descriptores de puestos donde se definen las funciones, responsabilidades y la autoridad delegada a cada uno; permitiendo evaluar su rendimiento y productividad para reestructurar funciones y atribuciones, haciendo que la carga de trabajo sea equitativa.

El esfuerzo de este análisis, es reducir el exceso de horas extras invertidas por algunos colaboradores por la carga de trabajo, así como reconocer el esfuerzo que se realiza para cumplir con las metas por medio de incentivos económicos y no económicos, además de comparar el rendimiento entre colaboradores.

2. ANTECEDENTES

En el Departamento de Compras se tiene definido indicadores y metas como un conjunto, pero en la actualidad no se han definido los indicadores de desempeño para los compradores, motivo por el cual se vuelven de vital importancia como se indica, las evaluaciones de desempeño, así como la apertura de grados de las competencias y otras mediciones, deben responder a metas altas pero realistas, deben suponer un desafío que pueda alcanzarse (Alles, 2006).

Para establecer los indicadores necesarios para la evaluación del desempeño de los compradores, primero se debe empezar a definir qué hacen, cómo lo hacen, las funciones, responsabilidades y obligaciones que tienen cada uno, es por eso que, un análisis del contexto de la organización, requiere de la definición de las competencias para cada puesto de trabajo, identificando entre las competencias reales y las necesarias, para definir el nivel de desarrollo personal y profesional (Palomo, 2002), además el estudio del perfil competencial necesario para desempeñar un puesto de trabajo y su coincidencia con el perfil de competencias de un individuo en concreto, permite predecir el futuro éxito profesional de dicha persona en un puesto de trabajo (Puchol, 2005, p. 18).

Conociendo qué hacen los compradores, se definirá cuáles son los indicadores necesarios para medir su rendimiento para alcanzar las metas y objetivos que se planteen para cada uno de ellos, al ser humano en general le gusta medir, hace mediciones de todo, kilómetros, temperatura, kilos o libras, las mediciones están dentro de la forma de vida (Salgueiro, 2001), además, los

indicadores miden la efectividad de un área, sistema, proceso, programa o empresa en su conjunto (Fleitman, 2007).

La medición del trabajo realizada, permitirá tomar acciones para mejorarlo, alcanzar resultados que permitan hacer del proceso de compras más eficiente y productivo para la organización.

3. OBJETIVOS

General

Establecer los indicadores de rendimiento para medir la productividad del Departamento de Compras de una empresa de alimentos.

Específicos

1. Elaborar los descriptores de puesto por competencias para el Departamento de Compras.
2. Establecer los indicadores de rendimiento de personal para medir la productividad del Departamento de Compras.
3. Describir la forma de medición de los indicadores de rendimiento para la productividad del Departamento de Compras.

4. JUSTIFICACIÓN

La empresa de alimentos, estable metas y objetivos año con año, crea estrategias para alcanzar sus fines y ser más competitiva día a día, eso hace que hacia dentro de la organización, por departamentos y áreas, también se establezcan metas y objetivos, y estos son transmitidos en cascada hasta llegar a los niveles operativos. El Departamento de Compras, actualmente tiene sus metas y objetivos en conjunto, pero no tiene establecido estos para sus colaboradores, este motiva a realizar este análisis y hacer la propuesta de indicadores de desempeño.

Es fundamental empezar con realizar mediciones, pero como medir algo sino se ha definido qué se hace, cómo se hace, cuándo se hace, por qué se hace, conociendo las actividades, funciones y responsabilidades de los colaboradores se tendrá el conocimiento necesario para definir los indicadores más adecuados.

El establecimiento de los indicadores de desempeño, permitirá evaluar cómo esta operando el personal, cuál es la productividad que genera, si se encuentra con la carga correcta de trabajo o está sobrecargado o subcargado, permitiendo tomar decisiones de operación. La medición del trabajo permite hacer un uso más eficiente de los recursos disponibles, el establecimiento de indicadores permitirá evaluar en qué porcentaje contribuyen a alcanzar las metas como área o departamento, además permitirá evaluar si es posible dar algún tipo de reconocimiento al colaborador (económica o no económica).

Sin embargo, el establecimiento de indicadores de rendimiento del personal no es suficiente, estos deben ser evaluados y revisados periódicamente para mejorar la productividad del departamento. Al realizar este estudio se busca mejorar el desempeño de cada uno de los colaboradores del departamento, tener los lineamientos para analizar su desempeño y medirlo con el objeto de buscar la mejora continua.

5. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

El planteamiento del problema de la siguiente investigación es:

¿Cuáles son los indicadores de rendimiento necesarios para medir la productividad en el Departamento de Compras de una empresa de alimentos?

Actualmente la empresa cuenta con cuatro compradores, que tienen como objetivo realizar la adquisición de los materiales para toda la organización, pero no existe un descriptor de puestos para cada uno que permita establecer cuáles son sus funciones y atribuciones, sus responsabilidades y autoridad dentro de la empresa.

El descriptor de puestos por competencias, permite establecer las funciones, responsabilidades, criterios de desempeño, competencias, el entorno, alcance, contexto y condiciones para el desempeño, la evidencia del desempeño, los resultados.

Al no tener el descriptor de puesto, no se tienen establecidas las competencias mínimas de cada comprador, hace que al momento de selección de alguna persona para ocupar una de las posiciones, no se evalué correctamente y no se llene el puesto de trabajo con el personal más idóneo para realizar esas funciones.

La falta de indicadores de rendimiento para los colaboradores del Departamento de Compras, no permite evaluar como se están desarrollando

actualmente, ni compararlo entre ellos mismos, eso conlleva a no tener metas que encaminen sus esfuerzos y resultados

Además, la falta de un descriptor de puestos, no define los indicadores de rendimiento, no existe ninguna medición ni comparación para evaluar los resultados si son eficientes, por lo que se formulan las siguientes preguntas de investigación

¿Cómo establecer las competencias de los puestos que son la base para definir los indicadores de rendimiento?

¿Qué indicadores de rendimiento de personal para medir la productividad se deben establecer?

¿Cuál es la forma correcta para realizar la medición de los indicadores de rendimiento?

Estas preguntas permiten encaminar u orientarnos en el estudio que se deberá realizar para presentar una propuesta que permita resolver el problema que se ha planteado.

- Alcance y límites

La investigación a realizarse, será en el Departamento de Compras de una empresa que se dedica a la fabricación de alimentos para consumo masivo, ubicada en la zona 18 de la Ciudad de Guatemala, el tiempo de estudio será en el segundo semestre del 2012 al primer semestre del 2013, se analiza el Departamento de Compras, conformado por el jefe del departamento, y los puestos de los cuatro compradores de esta industria.

6. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

Los indicadores de desempeño, son útiles si se tiene una base sobre la cual deben de actuar los compradores, que les permita definir claramente, cuál es su campo de acción, cuales son las decisiones que pueden realizar.

Descripción de los capítulos

- Capítulo 1. Antecedentes de la empresa: se presenta la descripción en general de la empresa, la misión, visión y los objetivos de la organización, los lineamientos establecidos para del Departamento de Compras, las metas y objetivos; además se establece como se desarrollan las actividades actualmente dentro del Departamento de Compras, cuales son los roles, funciones y atribuciones actuales de cada comprador y lo que hacen, la forma en lo hacen y porque lo hacen, en los antecedentes se trata de hacer una síntesis conceptual de las investigaciones o trabajos realizados (Tamayo, 2004).

Algunos conceptos que se desarrollarán en este capítulo, son el objetivo de la empresa, qué hace, los productos qué fabrica y comercializa, la clasificación de esta organización, el tipo de sociedad, su fecha de constitución, sus expectativas de crecimiento, sus líneas de producción más importantes y otros aspectos relevantes.

De la mejora que el departamento busca para alcanzar las metas establecidas, surge la necesidad de desarrollar un estudio sobre indicadores para la medición de desempeño de los colaboradores.

Los antecedentes de la empresa son importantes, ya que es la fuente de información básica, se debe indicar en forma resumida cómo se inició, el nivel de desarrollo, los pasos dados hasta la fecha y la situación de desarrollo actual de la empresa, señalando la información más importante permitiendo formar una idea del entorno del Departamento de Compras dentro de esta organización; permite conocer el horizonte y el contexto que rodea a la empresa (local, nacional, regional).

Dentro de los antecedentes, se diferencia entre teóricos consultados y empíricos establecidos por el conocimiento de los mismos colaboradores. Los primeros son los establecidos para este tipo de industria en forma general y los segundos son establecidos por la obtención directa de la información, dentro de la organización. La historia de la empresa se desarrolla en base a la fecha de cambios importantes dentro de la organización.

- Capítulo 2. Descriptores de puestos: se construyen los descriptores de puestos, una vez analizados, cuales son las actividades, atribuciones, funciones y responsabilidades que deben de cumplir, así como la autoridad que tienen para la toma de decisiones en los procesos de compra, lo que se busca es hacer una definición de los puestos de trabajo (Fernández, 1995).

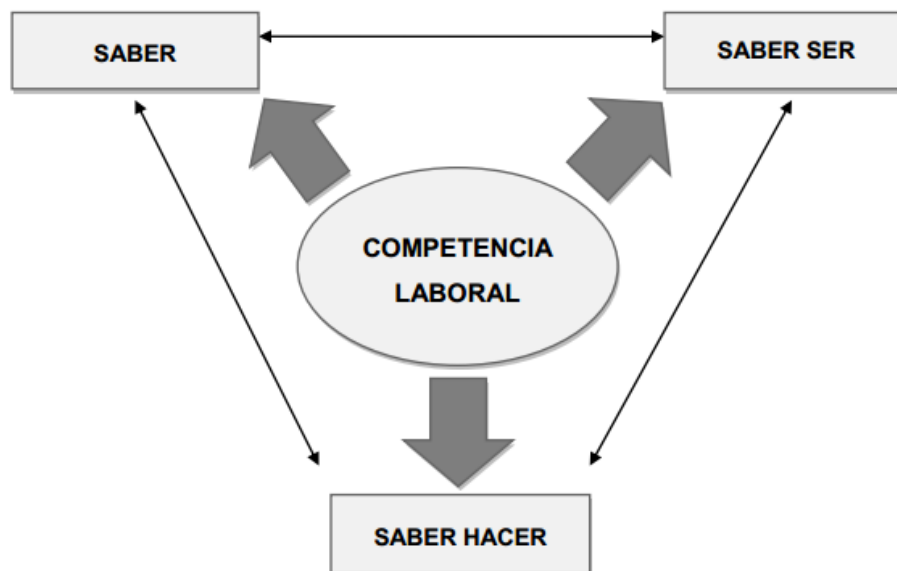
Descriptor de puestos del comprador: acá se definirán las actividades, funciones, responsabilidades, atribuciones que se deben de cumplir dentro del puesto de trabajo.

La descripción correcta de un puesto de trabajo, permite determinar factores que hacen que el desempeño sea eficiente y eficaz. Realizar una

correcta descripción ayuda a determinar los requerimientos del mismo, permitiendo la valoración del mismo, la selección de la persona idónea y la posibilidad de evaluar el desempeño de la persona que desarrolla el puesto de trabajo.

La descripción de un puesto de trabajo, también permite determinar de un modo correcto la formación del ocupante y el programa de desarrollo personal dentro de la empresa. Al mismo tiempo también determinará una definición exacta de la persona que sustituirá al capital humano que ocupa un puesto de trabajo específico, cuando cese la actividad del trabajador titular, bien por jubilación del mismo o cualquier otra causa.

Figura 1. **Aspectos importantes de las competencias laborales**



Fuente: INTECAP. Gestión por competencia laboral. p. 6.

Las metodologías a la hora de describir un puesto de trabajo, dependen de los objetivos que se busque con la descripción: factores de éxito en el puesto de trabajo, requerimientos del puesto de trabajo, conocimientos necesarios, experiencia deseable, competencias. Este estudio se basará en las competencias del capital humano.

Dentro de la descripción del puesto de trabajo, en la fase de análisis existen diversas etapas la hora de realizar la fase analítica. Una vez descrito el puesto de trabajo, este puesto ya existe, por lo que ahora toca delinear el mismo, es decir, dotarlo de atributos.

Para los colaboradores del Departamento de Compras, se realizará un diseño de puesto de trabajo en forma individual, ya que existe una necesidad específica y esta es de forma puntal, buscando dotar de indicadores de rendimiento de personal para establecer la base para un plan de mejora y aumento de la productividad.

- Capítulo 3. Evaluación del desempeño: se define que es la evaluación del desempeño, su importancia y los objetivos de la misma, los usos y beneficios, las ventajas y los métodos que se utilizan, delimitar claramente que se busca el me evaluación del desempeño (Deusto, 2007).

El establecimiento de evaluaciones de desempeño, no son un fin mismo, sino el instrumento que permitirá mejorar los resultados de los colaboradores del Departamento de Compras, se utilizan para evaluar si el personal está llegando a los resultados mínimos esperados y si existen formas de mejorar su desempeño, analizando los factores que influyen en el mismo.

Las evaluaciones de desempeño son fundamentales en la administración del capital de trabajo (recursos humanos); ya que estos contribuyen a la determinación de salarios, promociones, a la mejora continua, planes de capacitación y desarrollo, entre otras funciones.

La aplicación de las evaluaciones de desempeño para el estudio permite:

- Mantener niveles de eficiencia y productividad en las diferentes áreas funcionales.
- Establecer estrategias de mejora continua.
- Permitir mediciones del rendimiento del trabajador y de su potencial laboral.

Las ventajas que ofrece la evaluación de desempeño son:

- Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
- Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos.
- Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.

Los elementos más comunes que conforman las evaluaciones de desempeño son:

- Los estándares de desempeño, que son los parámetros base o metas que deben alcanzar los colaboradores.
- Las mediciones de desempeño, que son los sistemas de calificación utilizados para medir el rendimiento de los colaboradores.

- Elementos subjetivos del calificador, son distorsiones del calificador cuando este no puede mantener la imparcialidad.

La gran mayoría de las personas tienden a mejorar cuando se les informa de cómo están trabajando y siempre que les reditúe algún beneficio a ellos y a la organización. De tal forma que con la evaluación del desempeño se persiguen los propósitos de mejorar el desempeño (Armstrong, 1991 p. 169).

- Capítulo 4. Indicadores de desempeño: se establecen los indicadores de desempeño, que miden, porque lo miden, la frecuencia de medición, su interpretación y análisis.
 - Indicadores de desempeño: establecido el descriptor de puesto, se procederá a definir los indicadores adecuados en base a las funciones del puesto y sus responsabilidades.
 - Revisión de los indicadores: se deberá hacer pruebas para determinar si los indicadores son los adecuados y cuáles son los resultados que se obtienen y su interpretación

Establecimiento de los indicadores: probados los indicadores y validados se empezaran a aplicar los mismos.

- Capítulo 5. Propuesta de mejora: se integran los descriptores de puestos con los indicadores establecidos, y además se presentan ideas de cómo mejorar el desempeño de los compradores.

Se presentará la matriz de los indicadores para los colaboradores que integran el Departamento de Compras, las metas y el significado de cada indicador, así como contribuyen en conjunto a mejorar el desempeño y la productividad del departamento.

Presentación de propuesta: completadas las pruebas y los resultados satisfactorios, se presentará la propuesta de los descriptores de puestos, con sus indicadores y los valores de operación para medir y mejorar el desempeño del personal.

7. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

H1:

El establecimiento de indicadores de desempeño de personal, mejorará el rendimiento de los compradores.

H0:

La falta de indicadores, no permitirá mejorar la productividad ni el desempeño de los compradores, lo que hace que como departamento no se alcance los objetivos y metas establecidos.

Variables:

- Independientes
 - Desempeño del comprador
- Dependientes
 - Indicadores de desempeño
 - Productividad
 - Eficiencia
 - Volumen de trabajo

8. CONTENIDO

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

LISTA DE SÍMBOLOS

GLOSARIO

RESUMEN

HIPÓTESIS

1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

1.1. Historia

1.2. Misión y visión

1.3. Valores

1.4. Descripción de la empresa

1.5. Descripción del Departamento de Compras

1.5.1. Metas

1.5.2. Objetivos

1.5.3. Estrategias

1.5.4. Políticas

1.6. Situación actual

1.6.1. Esquema del Departamento de Compras

1.6.2. Descripción del Departamento de Compras

1.6.2.1. Jefatura

1.6.2.2. Compradores

1.6.2.3. Descripción actual de puesto del comprador

2. DESCRIPTORES DE PUESTOS

2.1. Definición de un descriptor de puestos

- 2.1.1. Atribuciones
- 2.1.2. Funciones
- 2.1.3. Responsabilidades
- 2.1.4. Obligaciones
- 2.1.5. Autoridad
- 2.2. Competencias específicas y genéricas
- 2.3. Descriptores de puestos
 - 2.3.1. Jefatura
 - 2.3.2. Comprador

3. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

- 3.1. Definición
- 3.2. Importancia de la evaluación del desempeño
- 3.3. Objetivos de la evaluación del desempeño
- 3.4. Usos de la evaluación del desempeño
- 3.5. Beneficios de la evaluación del desempeño
- 3.6. Ventajas de la evaluación
- 3.7. Métodos para la evaluación del desempeño

4. INDICADORES DE DESEMPEÑO

- 4.1. Descripción de indicadores
- 4.2. Tipo de indicadores
- 4.3. Establecimiento de indicadores
 - 4.3.1. Jefatura
 - 4.3.2. Compradores
- 4.4. Medición e interpretación de indicadores
- 4.5. Jefatura
- 4.6. Compradores

5. PROPUESTA DE MEJORA

5.1. Descriptores integrados

5.2. Propuesta de medición de indicadores

5.3. Propuesta de reconocimientos e incentivos para el personal

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

9. MÉTODOS Y TÉCNICAS

Los métodos, son los procesos o caminos sistemáticos establecidos para realizar un estudio y las técnicas, son los conjuntos de métodos, tienen como objetivo alcanzar el resultado de realizar el esta investigación.

- Enfoque

El enfoque del estudio es mixto, porque se hace un análisis cuantitativo y cualitativo; cuantitativo porque se analiza el volumen de trabajo de los compradores (número cotizaciones, número de solicitudes de compras, posiciones por solicitud, número de órdenes de compra y otros); cualitativo, porqué se necesita hacer el descriptor de puesto.

- Tipo y diseño de investigación

Es descriptiva ya que se analiza el fenómeno, cuáles son sus componentes y las variables, además su relación, para determinar las características, los perfiles de personas, de grupo y su entorno, analizando cualitativa y cuantitativa su entorno.

- Diseño de investigación

El diseño es no experimental, orientada a ser transeccional o transversal, del tipo descriptivo, se busca obtener información a través de la recolección de datos.

- Selección y tamaño de la muestra

No probabilística, el área de estudio es el Departamento de Compra y sus colaboradores, el tamaño de la población es de cinco personas (jefe y cuatro compradores), por lo que la muestra es igual a la población.

- Técnicas

- Observación no participativa directa del proceso de compra.
- Cuestionarios de preguntas cerradas y abiertas a los compradores acerca de sus funciones, responsabilidades, atribuciones y actividades desarrolladas.
- Diagramas de flujo, para conocer la secuencia de las actividades y la toma de decisiones realizadas por los compradores.

- Procesamiento de datos

- Recolección de datos: número de solicitudes de compra, posiciones por solicitud, número de cotizaciones, número de órdenes de compra, otros.
- Registro y tabulación de la información anterior.
- Ingreso en de los datos en archivo electrónico de Microsoft Excel.
- Construcción de gráficas, diagramas y otros con la información recolectada.

- Análisis de datos

Para el análisis de los datos, se utilizaran las gráficas, diagramas y otras herramientas construidas con la información obtenida, para establecer que

indicadores de desempeño del personal son necesarios, hacer evaluaciones de prueba para establecer los parámetros óptimos de desempeño.

- Fases del estudio

- Fase uno

Se reúne la información necesaria para la elaboración de los descriptores de puestos, mediante la observación directa, los cuestionarios y los diagramas utilizados para recolectar y analizar la información.

Esta información permite definir las responsabilidades, atribuciones, autoridad y actividades desarrolladas en el Departamento de Compras para ser presentada en los descriptores en forma integrada, clara y concisa.

- Fase dos

Con los descriptores de puestos elaborados, está definida la información que se utilizará de base para establecer los indicadores de rendimiento más adecuados para la medición de la productividad.

Se identifican las variables que se utilizarán para relacionarlas y definir los indicadores de rendimiento que permitan medir la productividad del Departamento de Compras en forma individual y en conjunto, como estos se integran para medir la productividad total del departamento.

- Fase tres

Se agrupan los indicadores por su similitud, se establece su interpretación, sus límites de operación y sus metas para mejorar la productividad en forma continua.

Se agregan los indicadores de desempeño a los descriptores para tener un documento completo, donde se enlistan funciones, responsabilidades, sus indicadores y como contribuyen a la productividad del departamento.

Con este documento maestro conformado por los descriptores de puestos e indicadores, se presenta la forma de medición de cada uno, como estos contribuyen a la productividad del departamento.

10. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Un cronograma de actividades, es una lista de las actividades necesarias para realizar es estudio, con sus fechas previstas de comienzo y final. Además permite la asignación de recursos, precedencias y otra información relevante en la planificación del estudio.

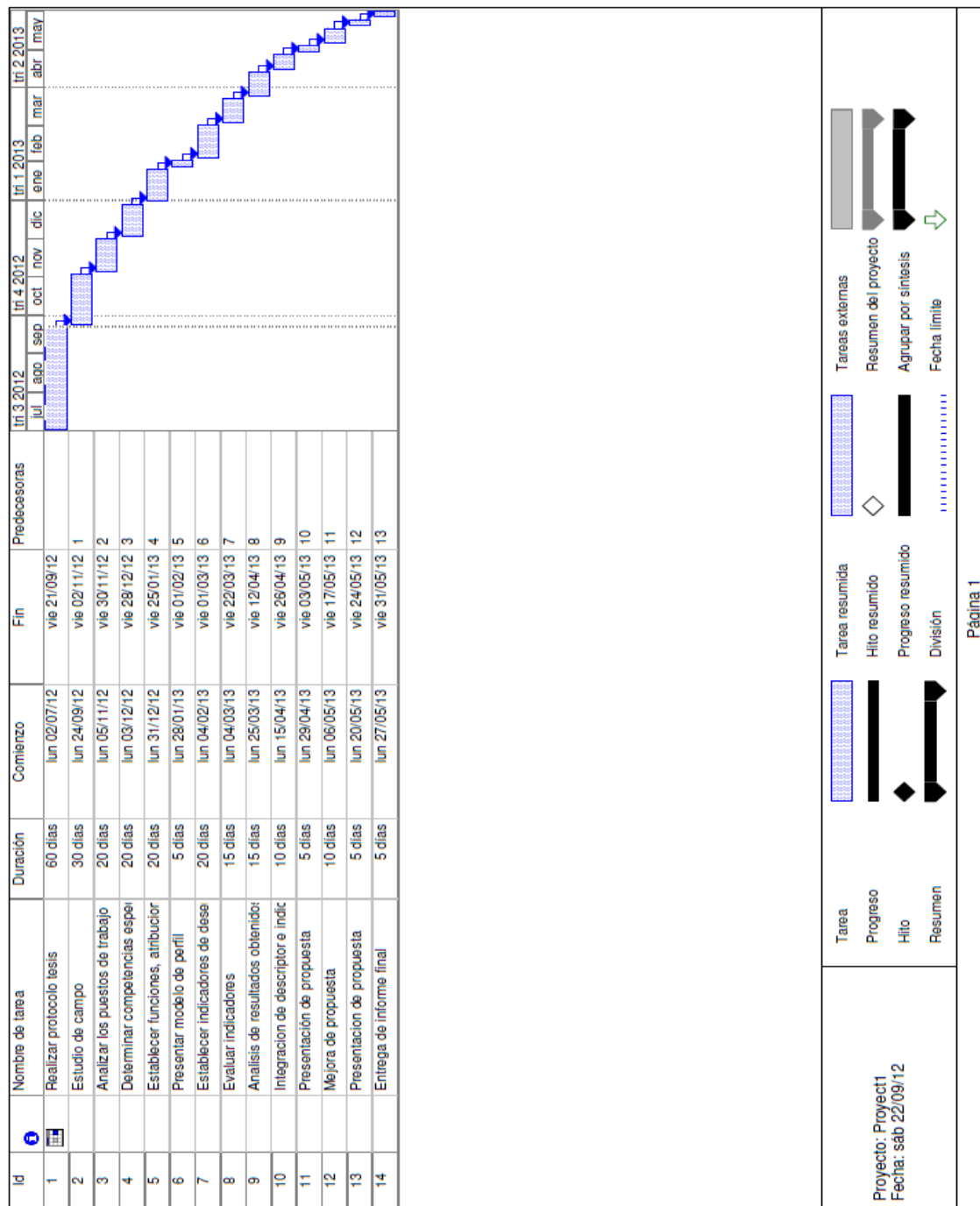
- Recursos

Tabla I. **Actividades generales a desarrollar**

Actividades	Cuanto	Tiempo	Lugar	Recursos
Estudiar entorno de departamento de compras	Entorno, relaciones	1 semana	Empresa	General, utiles oficina
Analizar los puestos de trabajo	4 compradores	4 semanas	Departamento de compras	Comprador, utiles oficina
Determinar las competencias genericas	1 comprador a la vez	4 semanas	Departamento de compras	Gerente, utiles oficina
Establecer funciones, atribuciones y responsabilidades	4 perfiles	4 semanas	Departamento de compras	Gerente, utiles oficina
Presentar modelo de perfil	1 perfil	1 semana	Departamento de compras	Gerente
Evaluar el modelo de perfil y su enfoque	1 perfil	4 semanas	Departamento de compras	Comprador
Analizar resultados obtenidos	1 perfil	2 semana	Departamento de compras	Gerente, utiles oficina
Mejorar el perfil propuesto	4 perfiles	3 semanas	Departamento de compras	Gerente
Presentar perfil final	4 perfiles	1 semana	Departamento de compras	Gerente, compradores

Fuente: elaboración propia, utilizando el programa Microsoft Excel.

Figura 2. Cronograma de actividades



Fuente: elaboración propia, utilizando el programa Microsoft Project.

11. RECURSOS

Un recurso, es una fuente o suministro del cual se produce un beneficio. Normalmente, los recursos son material u otros activos que son transformados para producir beneficio y en el proceso pueden ser consumidos o no estar más disponibles. Los necesarios para realizar este estudio son:

- Humanos
José Moisés de Paz Morataya (ejecutor del estudio)
Msc. Inga. Miriam Adela Pineda Samayoa
Msc. Lic. Carlos Rolando Hernández
- Físicos
Instalaciones de la empresa de alimentos
Biblioteca de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala.
Biblioteca de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Materiales
Libros y tesis consultados en las diferentes bibliotecas
Libros y tesis consultados en Internet.
Computadora, impresora, papel y artículos de oficina

Tabla II. **Recursos económicos**

Gastos	Costo (Q.)
Impresiones y fotocopias	2 100,00
Artículos de oficina	450,00
USB y CD's	250,00
Papelería y útiles	125,00
Encuadernación y empastados	2 100,00
Computadoras	500,00
Internet, teléfono y otros	500,00
Asesor	3 500,00
Total	9 575,00

Fuente: elaboración propia, utilizando el programa Microsoft Word.

12. BIBLIOGRAFÍA

1. Alles, M. (2006) Desempeño por competencias, Evaluación 360°. Buenos Aires: Ediciones Granica, S.A.
2. Alles, M. (2008) Perfil del puesto por competencias. Recuperado el 23.03.2012, de [http://datospymes.com.ar/archivo/modules /mydownloads /cache/files/selecci_n_por_competencias.pdf](http://datospymes.com.ar/archivo/modules/mydownloads/cache/files/selecci_n_por_competencias.pdf)
3. Alles, M. (2006) Selección por competencias. Buenos Aires: Ediciones Granica, S.A.
4. Blanco, A (2007) Dirección de recursos Humanos. Malaga: Publicaciones Vértice.
5. Como mejorar el desempeño del personal (2010) Crece Negocios. Recuperado el 23.08.2012 de <http://www.crecenegocios.com/como-mejorar-el-desempeno-del-personal/>
6. Deusto (2007) Gestión del desempeño: Evalúe y mejore la eficacia de sus colaboradores. Barcelona: Ediciones Deusto.
7. Fernández, G. (2004) Las competencias: clave para una gestión integral de los recursos humanos. Barcelona: T.G. Soler
8. Fernández, M (1995) Análisis y descripción de puestos de trabajo. España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.

9. Fleitman, J. (2007) Evaluación Integral para Implementar Modelos de Calidad. México DF: Editorial Pax México.
10. Mazariegos, C. (1999) Manual de descripción de puestos y funciones. Tesis de pregrado, Escuela de Psicología, Facultad de Medicina, Universidad de San Carlos de Guatemala.
11. Noriega, J. (2006) Certificación de competencia laboral en puestos de trabajo a nivel operativo en una industria alimenticia. Tesis de pregrado, Facultad de Ingeniería, Universidad de San Carlos de Guatemala.
12. Nuñez, E. (2012) 3 Pasos para implementar un programa de medición del rendimiento. Recuperado el 02.09.2012 de <http://www.fundapymes.com/blog/3-pasos-para-implementar-un-programa-de-medicion-del-rendimiento/>
13. Palomo, M. (2002) El perfil competencial del puesto de director de marketing. Madrid: Esic Editorial.
14. Personal y Organización (2011) Deposito de documentos de la FAO. Recuperado el 16.08.2012, de <http://www.fao.org/docrep/T0845S/t0845s07.htm>
15. Puchol, L. (2005) Dirección y gestión de recursos humanos. 6ª Ed. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
16. Salgueiro, A. (2001) Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.

17. Santis, S. y Lopez, C. (1999) Guía de cómo elaborar el proceso de clasificación y valorización de puestos. Tesis de pregrado, Facultad de Ingeniería, Universidad de San Carlos de Guatemala.
18. Sistemas y Procesos de Recursos Humanos (2011), Inter Management GL. Recuperado el 12.09.2012 de <http://www.glconsultores.com/productos-y-servicios/sistemas-y-procesos-de-recursos-humanos/>
19. Tamayo, M. (2004) El Proceso de la Investigación Científica. 4ª Ed.: México, DF: Editorial Limusa, S.A. de C.V.
20. Tecnológico de Monterrey (2009) Perfil de puesto basado en competencias. Recuperado el 23.03.2012, de http://www.itesm.mx/dae/documentos/gch/perfiles/entrenadore_ef.pdf

