

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA ADMINISTRACIÓN EN RECURSOS HUMANOS**



**MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS
LABORALES EN EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN EN LA INDUSTRIA
MANUFACTURERA ECA GUATEMALA, UBICADO EN EL MUNICIPIO DE
AMATITLÁN, GUATEMALA**



**KIMBERLY MARINA PALMA DE LA CRUZ
Guatemala, septiembre de 2020**

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA ADMINISTRACIÓN EN RECURSOS HUMANOS



**MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS
LABORALES EN EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN EN LA INDUSTRIA
MANUFACTURERA ECA GUATEMALA, UBICADO EN EL MUNICIPIO DE
AMATITLÁN, GUATEMALA**

Plan de trabajo para la elaboración del informe del trabajo profesional de graduación Grado de Maestro en Artes, con base en el "Instructivo para elaborar el trabajo profesional de graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes", Aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

DOCENTE: M.A. JUAN CARLOS LEMUS



**AUTOR: KIMBERLY MARINA PALMA DE LA CRUZ
GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2020**

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano: LIC LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN
Secretario: LIC CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
Vocal I: LIC. CARLOS ALBERTO HERNÁNDEZ GÁLVEZ
Vocal II: DOCTOR. BYRON GIOVANNI MEJÍA VICTORIO
Vocal III: VACANTE
Vocal IV: BR. CC.LL. SILVIA MARÍA OVIEDO ZACARÍAS
Vocal V: P.C. OMAR OSWALDO GARCÍA MATZUY

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO
PROFESIONAL DE GRADUACIÓN

Coordinador: Msc. Noemí Carrillo

Evaluador: Msc. Lisbeth Morales

Evaluador: Msc. Karla Krings



ACTA No. Ref.EEP.OF.RRHH-C-010-JPFS-2020

De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el 27 de Septiembre de 2020, a las 11:30 - 12:00 horas para practicar la PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN de la Licenciada Kimberly Marina Palma de la Cruz, carné No. 200912542 estudiante de la Maestría en Administración Recursos Humanos de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Administración Recursos Humanos, en la categoría de artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018-----

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado **Modelo de Evaluación del Desempeño por competencias laborales en el Departamento de Producción en la Industria Manufacturera ECA Guatemala, ubicado en el Municipio de Amatitlán, Guatemala** dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue **APROBADO** con una nota promedio de **85** puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones:

- Revisar faltas de ortografía y mejorar algunas redacciones indicadas. Revisar esto en todo el documento
- Incluir mejoras del proceso de evaluación indicados en el documento

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los veintisiete días del mes de septiembre del año dos mil veinte.

Msc. Lisbeth Moráles
Evaluador

Msc. Noemí Carrillo
Coordinador

Msc. Karla Xhings
Evaluador

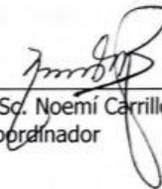
Licda. Kimberly Marina Palma de la Cruz
Sustentante

ADENDUM

El infrascrito Coordinador del Jurado Examinador CERTIFICA que el estudiante **Kimberly Marina Palma de la Cruz** incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 03 de octubre de 2020.

(f)



MSc. Noemí Carrillo Arroyo
Coordinador

AGRADECIMIENTOS

- A DIOS** Por bendecirme en cada proyecto que he iniciado y por darme las fuerzas para alcanzar mis sueños, sobre todo me enseñó a confiar y nunca rendirme.
- Mis Padres** No existe una forma de agradecerles por todo el apoyo, consejos, gracias a ello, he llegado a realizar una meta más.
- Mis Hermanos** Gracias por ser mi apoyo durante este tiempo, por su paciencia y sus palabras de alientos.
- Mi Esposo** Por ser parte de la motivación e inspirarme a ser mejor cada día, y tu apoyo incondicional en cada una de las etapas de mi vida.
- A mis Catedráticos** Por su tiempo y por trasladar sus conocimientos. Sobre todo, su paciencia y ser un ejemplo de profesionalismo.

CONTENIDO

RESUMEN.....	vii
INTRODUCCIÓN.....	viii
1. ANTECEDENTES.....	2
2. MARCO TEÓRICO	8
2.1. Introducción al Estudio de los Recursos Humanos hacia la Gestión.....	8
2.2. Planeación de Recursos Humanos Estratégicos	8
2.3. Gestión por Competencias.....	9
2.4. Evaluación de Desempeño	10
2.5. Beneficios de la Evaluación del Desempeño	11
2.6. Ética Aplicada a la Evaluación del Desempeño	12
2.6.1. Desarrollo de un plan de acción y Capacitación de los Colaboradores para alcanzar una solución.....	14
2.7. Proceso de Evaluación del Desempeño.....	14
2.8. El Desempeño: Un Proceso Gerencial Clave en la Organización	16
2.9. Evaluación del Desempeño por Competencias Laborales a través de la Matriz SMART	17
2.9.1. Talento Humano y Competencias	17
2.9.2. ¿Cómo Definir una Competencia? ¿Qué es una Competencia?	18
2.9.3. Grados de Competencias.....	18
2.9.4. Beneficio de las Competencias Laborales.....	19
2.9.5. Beneficio para los Colaboradores	19
2.9.6. Beneficio para la Organización.....	19
2.10. Matriz SMART	19
2.11. Indicadores y Prioridades	22
2.12. Medición de Competencias y/o Indicadores del Perfil Organizacional	23
2.12.1. Escala Estándar de Desempeño y Motivación del Logro	23
2.13. Objetividad versus Subjetividad en los Juicios Humanos y su Relación con la Evaluación del Desempeño.....	24
2.14. Escalas con Categorías Ordinales Simple	25
2.15. Escala con categorías ordinales asociadas a una escala estándar numérica 25	25
2.16. Objetivos Cualitativos en la Evaluación del desempeño	26
2.17. Las Buenas Prácticas en Recursos Humanos. Gestión por Competencias26	26
2.18. Metodología de Gestión por Competencias	27
2.19. Creación de Políticas Relacionado a Resultados de la Evaluación	27

2.20.	Entrevista de Evaluación del Desempeño y Revisión de Estado de Avance del Proceso Organizacional (Retroalimentación)	27
2.21.	Responsabilidad del Área de RR. HH.....	28
3.	METODOLOGÍA	30
3.1.	Fase 1: Inicial del Ciclo: Contexto Organizacional	30
3.1.1.	Grados de Nivel:	32
3.1.2.	Niveles organizacionales:.....	33
3.2.	Fase 2: Seguimiento del Plan: Planeación y Gestión.....	33
3.3.	Fase 3: Evaluación y Ciclo de la Retroalimentación.....	33
3.4.	Unidad de Análisis	35
3.5.	Definición del Problema	35
3.6.	Objetivo General	37
3.6.1.	Objetivos Específicos	37
4.	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	38
4.1.	Sección I	39
4.2.	Sección II	41
4.3.	Sección III	44
4.4.	Sección IV.....	49
4.5.	Discusión de los Resultados.....	51
	CONCLUSIONES.....	60
	RECOMENDACIONES.....	62
	BIBLIOGRAFÍA.....	64
	E-Grafía.....	65
	ANEXOS	64
	Anexo 1 “Manual de Evaluación del Desempeño”	64
	Anexo 2 “Catálogo Competencias Laborales”	78
	Anexo 3 “Guía Evaluación de Conocimientos Competencias Técnicas”	117
	Anexo 4 “Lista de Verificación de la Retroalimentación”	130
	Anexo 5 “Flujo Proceso de Retroalimentación”	132
	Anexo 6 “Boletín de Opinión y Datos Generales.....	134
	Anexo 7 “Modelo de Entrevista Análisis de Cargo”	137
	Anexo 8 “DACUM”	148
	Anexo 9 “Indicadores de Desempeño”.....	150
	ÍNDICE DE FIGURAS.....	151

RESUMEN

El presente informe corresponde a la Industria ECA Guatemala que tiene como finalidad el logro de los objetivos estratégicos, de modo que se ha detectado que el sistema de evaluación de desempeño cuenta con un área de oportunidad en el proceso de evaluación, debido que carece de datos exactos de las brechas que posee el personal. Por consiguiente, el impacto del resultado no contribuye de manera eficiente en la productividad y competitividad de la Industria. Por tal razón se estableció como objetivo, diseñar un modelo de evaluación del desempeño enfocado en las competencias laborales a través de la matriz de SMART, que significa específico, medible, alcanzable, relevante y con tiempo límite para lograr la excelencia operacional en el Departamento de Producción de la Industria Manufacturera ECA Guatemala. Partiendo de lo anterior, para lograr dicho objetivo se desarrolló previa autorización de los jefes de área, la programación de visitas a la Industria para la revisión de documentos, la observación y recopilación de información a través de herramientas, tales como encuestas, entrevistas y diálogos estructuradas con los jefes por medio de una plataforma de comunicación para realizar las reuniones virtuales.

Al finalizar el proceso anterior, se obtuvo como resultado la elaboración de un manual de procedimiento de evaluación de desempeño, el cual está conformado por la matriz de evaluación SMART que significa, específico, medible, alcanzable, relevante y tiempo límite, además cuenta con un catálogo de competencias, que tendrá una referencia de las competencias laborales a calificar en la evaluación del desempeño mediante una guía de evaluación de conocimientos de competencias. Por lo tanto, se concluye, que el modelo de evaluación de desempeño por medio de una matriz de SMART, plantea la necesidad de medir las competencias técnicas y evaluar resultados con una frecuencia de evaluación, una vez al año, en conjunto del área de recursos humanos y el jefe del área, por lo tanto, lo convierte en un instrumento muy valioso para orientar y enfocar las acciones hacia los resultados que le interesen a la Industria.

INTRODUCCIÓN

El presente informe aborda el tema de la evaluación del desempeño, basado en competencias SMART, teniendo como finalidad, la realización de un modelo de evaluación para medir el desempeño de los colaboradores que ocupan un puesto en el departamento de producción de la Industria Manufacturera ECA Guatemala, históricamente dentro de la organización no se ha aplicado de la mejor forma, lo que ha generado, que muchos miembros de la organización no tengan una buena percepción a dichas evaluaciones. Cabe recalcar, que la evaluación de competencias laborales es un proceso complejo, por lo que antes de aplicar la misma, es recomendable tener procesos de sensibilización y poseer la información sobre, descripción de puesto bien estructurados en torno a las responsabilidades y competencias que requiere y necesita el colaborador y, sobre todo, que la directriz reconozcan la importancia de este proceso.

La evaluación del desempeño es un componente de la Gestión del Talento Humano para el control, seguimiento y mejoramiento continuo de los miembros de la organización. En la actualidad la evaluación del desempeño basada en competencias es un proceso fundamental para el crecimiento de una organización y para el desarrollo profesional de sus colaboradores. Este tipo de esquema requieren un diseño y una planeación acorde a las necesidades de la organización y su éxito depende de realizar un seguimiento dedicado a las diferentes fases, desde el inicio hasta la obtención de los resultados finales. Además, esto permitirá un mejor desempeño de los colaboradores dentro de la organización.

La evaluación de los recursos humanos, es un proceso destinado a determinar y comunicar a los colaboradores, la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio a desarrollar mejor sus actividades que carecen de una actitud positiva para lograr un buen desarrollo emocional, enriquecer y explotar mucho mejor sus conocimientos. En consecuencia, su objetivo surge de la necesidad de determinar los factores como el conocimiento, habilidades, actitudes, y valores.

El presente informe, se conforma por antecedentes donde se expone el origen del trabajo realizado, el marco teórico, que contiene la exposición y el análisis de las diversas teorías y enfoques teóricos conceptuales utilizados para fundamentar la importancia de un modelo de evaluación del desempeño basada en competencias laborales a través de la matriz SMART.

Además, se especifica la metodología, que contiene la explicación de los aspectos que estructuran las técnicas y análisis de las necesidades, que comprenden la entrevista y encuesta que se aplicó en el Departamento de Producción. Igualmente se presenta en detalle de qué y cómo se hizo para resolver el problema a través de los productos, facilitando el cierre de *gaps* en la estructura de la evaluación de desempeño en la industria manufacturera ECA Guatemala, ubicada en el Municipio de Amatitlán.

Después de esto, comprende la parte final del trabajo, que es la presentación de resultados donde se realiza el análisis de cada una de las gráficas que constituyen las preguntas realizadas en la entrevista y encuesta a los colaboradores de la organización y por último la discusión de resultados. Luego se presentan las conclusiones del estudio realizado, así también las recomendaciones respecto a los resultados obtenidos en el trabajo.

Para terminar, se detalla la bibliografía consultada para el desarrollo de los temas y los anexos que incluye los formatos de la entrevista y encuesta, instrumentos utilizados para la recopilación de información y los productos finales que se elaboraron para uso de la organización.

1. ANTECEDENTES

La lata de aluminio es uno de los grandes avances tecnológicos e industriales de la segunda mitad de siglo XX. De tal modo que, contribuyo a la aceleración de la fabricación a escala global de productos, así como también se convirtió en uno de los primeros envases con capacidad de ser reciclado y reutilizado.

Es así como, en noviembre del año 2005 nace la Industria Manufacturera ECA Guatemala, con la construcción de la planta de producción en el kilómetro 32, en el Municipio de Amatitlán, Departamento de Guatemala, un año después finaliza su construcción, durante ese tiempo se contrataron los primeros colaboradores y fueron capacitados en México para que adquirieran los conocimientos para el manejo de la maquinaria que se instalaría en Guatemala, a finales de ese mismo año ECA empezó a realizar pruebas de las máquinas y a producir las primeras latas de aluminio para bebida con calidad comercial.

En el año 2007 con el inicio de las operaciones en el país, de inmediato logro posicionarse como empresa líder en el mercado de fabricación de envases de aluminio (latas) bebidas de 12 onzas. Actualmente cuenta con 197 colaboradores y opera en el sector de empaques de aluminio para bebidas en el mercado de Centro y Sur América

A través del tiempo, el mundo de las latas ha mostrado crecimiento en el mercado, el año 2015 ECA Guatemala realiza la adquisición de Endelis Panamá, otra planta de fabricación de aluminio, al mismo tiempo, en el año 2016 en la planta de ECA se inicia otra línea que permite la producción de latas de 16 oz.

ECA Guatemala además de producir también comercializa envases de aluminio asegurando la satisfacción de sus clientes, colaboradores y socios de negocio para generar un crecimiento continuo en el volumen de ventas, utilidades y valor de la empresa, por otra parte, se enfoca en las necesidades y expectativas de sus clientes, relacionadas con envases de aluminio, y de los otros socios comerciales,

en una relación continua de beneficio mutuo, mediante la mejora permanente de los sistemas de gestión y sus procesos, siendo reconocidos como un excelente aliado estratégico clave para todos ellos. Sin olvidar que, protege el medio ambiente haciendo uso cada vez más eficiente de los recursos naturales y previniendo la contaminación y, sobre todo, la organización busca continuamente innovar sus productos para mantener a los clientes con productos frescos y atractivos para su consumidor final.

Para asegurar el cumplimiento de la visión de la organización, se enfoca en tener un excelente desempeño de las siguientes áreas de resultados: utilidades, volumen de ventas, participación de mercado, crecimiento comercial, clima organizacional, gestión de los recursos humanos, volumen de producción, eficiencia de producción, control de costos, entre otros. Del cual, cada uno cuenta con su objetivo a cumplir.

Por lo tanto, la importancia de la evaluación del desempeño reside en mejorar los resultados de cada colaborador que conforman los diferentes equipos de trabajo, así como mejorar la satisfacción, motivar al talento humano y al mismo tiempo al desarrollo del personal para que exista una sinergia, ganar-ganar. Partiendo de esto, se tiene como referencia algunos estudios del tema, los cuales se detalla a continuación.

En la temática de evaluación por competencias, Iñiguez, (2019), "*Propuesta de Modelo de Evaluación para el Cuerpo de Bomberos del Cantón Gualaceo*" para optar el grado académico de Licenciatura en Psicología Organizacional. Universidad del Azuay.

Especifica que el problema es, que no existe ningún procedimiento determinado para evaluar el desempeño de los médicos y no se encuentran preparados para el cargo a desempeñar y lamentablemente no se le da la importancia para mejorar la gestión por parte del área a cargo. No todos los trabajadores de la entidad tienen las mismas habilidades en el manejo de la tecnología para desarrollar mejor sus actividades y menos tienen una actitud positiva para lograr un buen desarrollo emocional, enriquecer y explotar mucho mejor sus conocimientos. En

consecuencia, su objetivo surge de la necesidad de determinar los factores como el conocimiento, habilidades, actitudes, y valores. Por lo tanto, nace la necesidad de aplicar la metodología cualitativa, que tiene un alcance descriptivo con un enfoque mixto, estructurado a los responsables de cada cargo.

Los resultados de implementar la evaluación del desempeño por competencias, mantiene la búsqueda del aprendizaje continuo del personal contratado, así como el poder incorporar nuevos conocimientos a su área de trabajo para obtener mejores resultados. En conclusión, la importancia de esta propuesta representa un resultado práctico y valioso para la empresa, y con el que se podrá tener un acercamiento directo a cada uno de los colaboradores, con la finalidad de acompañar supervisar adecuadamente el cumplimiento de las funciones.

Según Schaart, (2015), *“Diseño de un sistema de evaluación del desempeño utilizando indicadores claves de desempeño KPI, para los trabajadores del colegio de ingenieros de Guatemala”* para optar el grado académico de Ingeniería. Universidad de San Carlos de Guatemala.

Indica, que existen varios problemas que suelen afectar el desempeño de los trabajadores teniendo esto consecuencia en los objetivos planteados y principalmente el servicio que prestan. Cada administración se hace cargo de sus resultados, tienen nuevos objetivos, metas y nuevas funciones para los colaboradores, las cuales no se actualizan en los manuales de organización y descontrol en las actividades que realizan los trabajadores. Encontrando los factores que afectan su desempeño se podría tomar medidas correctivas hacia los aspectos que causan los problemas en los trabajadores.

Siendo su objetivo, diseñar un sistema de evaluación del desempeño utilizando indicadores claves del desempeño KPI, para los trabajadores del Colegio de Ingenieros de Guatemala, con el fin de crear un plan de acción que represente una herramienta muy útil en cuanto al mejoramiento del desempeño de un colaborador por medio de fijación de objetivos.

Se utilizó la metodología ZOPP (Zielorientierte Project Planung) es una herramienta que sirve también para diagnosticar. Esto para saber a dónde ir, se necesita un objetivo y un plano que muestre el camino y los medios necesarios para poder llegar. Con esta metodología se crea un plan de proyecto, presentando una matriz de planificación. En conclusión, este método es muy flexible y adaptable a situaciones variadas porque orienta y visibiliza la evaluación objetiva.

En esta referencia aportará como la evaluación desempeño incide en los resultados, Chan (2012), *“Evaluación del Desempeño con Enfoque en las Competencias Laborales”* para optar grado académico de Licenciatura. Universidad Rafael Landívar.

Expresa, que el problema de la evaluación por parte de las Gerencias de Recursos Humanos, el cual el enfoque de la evaluación del desempeño no es el adecuado, ya que no garantiza que el personal se desempeñe de acuerdo a dichas funciones, por lo que se ha visto en la necesidad de evaluar el desempeño basado en estas competencias laborales establecidas para dar soluciones a problemas de deficiencia o incumplimiento de funciones, y para contar con personal mejor calificado y eficiente que permita mejoras a largo plazo. El objetivo es determinar la importancia de la evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales en agentes de servicio telefónico.

El enfoque de la metodología se enfoca en realizar la evaluación del desempeño por competencias laborales establecida por el Call Center, En conclusión, se logró demostrar que la evaluación por competencias laborales es de gran importancia para identificar en qué medida el agente de servicio telefónico está siendo productivo en su puesto de trabajo; además permite complementar y agilizar las medidas de acción que corrijan y/o motiven según los resultados del desempeño. Según González, (2020), *“Competencias Laborales y Desempeño Laboral”* para optar el grado académico de Licenciatura en Psicología Industrial. Universidad Rafael Landívar.

Aborda la problemática que ha generado inquietud a los colaboradores ya que, al no poseerlas y desarrollarlas de acuerdo con las exigencias del puesto, las oportunidades de crecimiento laboral son bajas, aun dentro de la organización se debe de preparar constantemente para alinearse a la misión, visión y objetivos de la misma y lograr con ellos ser competitivos. En la actualidad la mayoría de los colaboradores solo poseen los conocimientos básicos para el puesto, sin desarrollar los específicos, lo cual es una responsabilidad tanto del mismo personal como de la organización en general, llevar un control en los procesos de ayuda y capacitación constante para mejorar los resultados, ambos deben de jugar un rol proactivo y protagónico que los dirija hacia un mismo objetivo.

El objetivo es establecer la influencia de las competencias laborales en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa dedicada a la venta de materiales de la construcción, mediante evaluaciones sobre el nivel del desempeño. Según la metodología aplicada, el instrumento de Likert para las competencias laborales y otra escala para evaluar el desempeño. El resultado determinó la influencia de las competencias laborales en el desempeño laboral de los colaboradores en el área administrativa, finanzas, ventas, transporte, producción y bodega. En conclusión, se logró evaluar el nivel de desempeño laboral en el pre test con un 65% en las categorías de eficiencia, eficacia, productividad y calidad, logrando obtener en el post test el 95% de avances en el alcance de objetivos organizacionales, ayudando de esta manera la retroalimentación y dar seguimiento para potencializar las competencias en cada puesto de trabajo.

En esta referencia López, (2011), *“Guía para realizar la evaluación del Desempeño por Competencias Laborales para el personal que labora en una Institución del Sector Público”* para optar el grado de Licenciatura, Universidad Mariano Gálvez.

Especifica que la problemática es que al no utilizar herramientas facilitadoras de la productividad institucional se producen conflictos organizacionales que afectan el desempeño. La imagen ante la sociedad se ve afectada por prácticas inadecuadas

del personal por la desmotivación de los colaboradores e inexistencia de programas de selección, capacitación y desarrollo.

Por lo tanto, se logró determinar el objetivo para identificar los factores que permitan la elaboración de una guía para realizar la evaluación del desempeño por competencias laborales. La metodología propuesta, es un método científico utilizado como herramienta principal para el desarrollo del trabajo, cuyo propósito es comprobar la existencia de los factores evaluar el desempeño con base en las competencias laborales para lograr la eficiencia y calidad. Dichos resultados esperados es incrementar la productividad en la realización de tareas, a través de la medición del rendimiento laboral de los colaboradores. Las competencias o son adquiridas únicamente por un sistema formal, sino requieren de la práctica y experiencia laboral.

En conclusión, esta herramienta moderna de evaluación permite orientar los esfuerzos individuales y colectivos al logro de los objetivos de la organización, promoviendo la autoevaluación, el desarrollo y la mejora continua del desempeño del personal.

2. MARCO TEÓRICO

En esta sección se encuentra información que da sustento y fundamento al presente informe, la evaluación de desempeño mediante la matriz SMART.

2.1. Introducción al Estudio de los Recursos Humanos hacia la Gestión

Recursos humanos es una disciplina perteneciente a las Ciencias de la Administración. Si bien en la actualidad se utilizan otras denominaciones para nombrarla, tales como Capital Humano, Gestión del Talento, Talento Humano, y otras similares. Recursos Humanos forma parte muy importante con la vinculación a la productividad empresarial y el enriquecimiento de sus recursos, siendo uno de ellos, sus colaboradores para la consecución del éxito de las organizaciones.

Dentro de la gestión del departamento de Recursos Humanos, es muy importante la tarea de evaluar el desempeño porque ayuda a implementar estrategias y afinar la eficacia. El proceso abarca la definición de: misión, visión, cultura organizacional y competencias laborales de los cargos. La evaluación del desempeño constituye una función esencial que permite analizar el rendimiento individual, para así establecer las funciones y tareas de los colaboradores. Además de conocer las fortalezas y debilidades para crear programas de capacitación y poder comprobar a través de este instrumento el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos y de esta manera poder lograr el éxito de la organización.

2.2. Planeación de Recursos Humanos Estratégicos

Como parte de las funciones del área de Recursos Humanos es participar en la planeación general de la organización. Según Alles (2017), afirma: "Área de Recursos Humanos es la dirección, gerencia o división responsable de todas las funciones organizacionales relacionadas con las personas" (p.28). Cuando Recursos Humanos trabaje de manera integrada con las otras áreas podrá aportar ideas y soluciones para luego incidir en los procesos del colaborador. Por consiguiente, para realizar la planeación de Recursos Humanos es necesario vincular las prácticas del área con la estrategia empresarial.

Este nuevo rol se podría llamar enfoque social, el cual implicaría incluir como un factor determinante del comportamiento organizacional las variables sociales y del entorno. Ciertos cambios globales han afectado el modo de trabajar de las organizaciones y las personas; este factor, si bien es considerado, aún no se refleja en los métodos de trabajo y otros programas organizacionales relacionados con las personas. (Alles, 2017, p.33)

Comprender una estrategia organizacional, para luego llevar mediante planes de acción a fin de que esa estrategia se concrete.

Entonces, la planeación estratégica de Recursos Humanos debe buscar una sinergia lógica entre el desarrollo de los colaboradores para cumplir con la visión y objetivos de cada área, por este motivo, se ha enfocado en desarrollar a su capital humano mediante procesos estratégicos para el cumplimiento de metas. Todo esto generará que se desarrollen comportamientos socialmente responsables para la misma organización y sus recursos. La evaluación del desempeño es una herramienta eficaz, como una fuente de información valiosa a la hora de orientar la estrategia de la empresa en el medio y largo plazo, identificando y cerrando brechas de los colaboradores y a su vez dotando las pautas, obligaciones y necesidades de la organización.

2.3. Gestión por Competencias

Según Alles (2012) afirma: “Gestión, son acciones conducentes al logro de un objetivo” (p.200). Dicho de otra manera, se refiere a todas aquellas tareas que se realizan con la finalidad de resolver una situación o materializar un proyecto, y para ello, se requiere desarrollar las competencias necesarias para cumplir a cabalidad las tareas.

Esto significa que la gestión por competencias la base de la Administración se encuentra en las personas, en sus sistemas de integración, en sus capacidades y en su grado de compromiso personal y profesional. No solo identificar y desarrollar el conocimiento, sino también las capacidades y habilidades de las personas. (Ibáñez, Herranz, & Sánchez, 2001, p.47).

Por tal razón, la gestión por competencias es indispensable, porque esta herramienta transforma un canal continuo de comunicación entre los colaboradores y la organización. Esto plantea un gran desafío a la Industria Manufacturera ECA Guatemala, ya que debe integrarse al entrenamiento y la experiencia, como de trabajo profesional de creación de nuevos valores que modifiquen el comportamiento del individuo, así como facilitar el desarrollo de sus actividades diarias.

2.4. Evaluación de Desempeño

Según Alles (2012) afirma: “Proceso estructurado para medir el desempeño de los colaboradores” (p.178). Comúnmente se conoce como un proceso sistemático, formal y periódico que sirve para evaluar la efectividad con que los colaboradores logran los objetivos, las metas y, sobre todo, los resultados que se espera en su puesto de trabajo.

Es una herramienta gerencial que sirve para que, tanto los evaluados, como sus jefes o supervisores, orienten sus conocimientos, su energía, su tiempo, sus recursos y sus acciones hacia aquellos resultados clave que determinan el grado de éxito, o de fracaso, que consigue una organización cuando intenta lograr su misión, sus fines y, particularmente, los resultados relevantes que contempla en su estrategia de negocio, en un período de tiempo considerado. (Hernández, 2018, p.6)

Para evaluar el desempeño del personal, no se requiere realizar una enumeración de factores para verificar la información de resultados que exige el puesto de trabajo, sino, basta con especificar únicamente los que son críticos para contribuir a las dimensiones de la evaluación del desempeño, llámese: Eficiencia, Eficacia, Economía o Presupuesto, Calidad. Es indispensable identificar aquellos resultados que son los críticos en el puesto y que son los que vinculan, al desempeño del puesto de trabajo.

“El proceso de evaluación del desempeño es, realmente, un proceso gerencial clave porque permite, a los ejecutivos de la organización, enfocar a sus colaboradores en aquellos resultados que se requieren para lograr los resultados finales previstos en la estrategia del negocio de la empresa. Les exige estar tomando decisiones en relación

con la permanencia, proyección y progreso futuro de sus colaboradores en la organización” (Hernández, 2018, p.8).

Por lo tanto, es un sistema que permite saber con precisión cuál es la capacidad real de la organización para cumplir con los resultados. Es importante tener claro que el proceso de evaluación del desempeño es un medio o herramienta y no un fin en sí mismo, convirtiéndose en un proceso de aprendizaje continuo.

2.5. Beneficios de la Evaluación del Desempeño

La principal ventaja consiste en que, permite analizar cuán productivo es un colaborador y en cuáles áreas podría mejorar su desempeño (Hellriegel, 2005). A fin de incrementar la eficiencia y eficacia de la organización. Ofrece grandes beneficios para el líder debido a que propone medidas orientadas al cumplimiento de los objetivos organizacionales, definir de forma precisa las funciones del personal, facilitar la medición objetiva del desempeño esperado, así como las fortalezas y debilidades laborales. Estimula la autoevaluación y proporciona información acerca de las acciones de la organización para incrementar el rendimiento.

A la organización le permite implementar acciones para mejorar la realización de actividades, conocer la contribución individual para alcanzar los objetivos, identificar deficiencias en los procesos de la administración de personal, apoyar la forma de decisiones y proporcionar dinamismo a la política de Recursos Humanos.

Sin embargo, cuando el entorno laboral es desfavorable para el logro de las metas individuales y organizacionales. Permite, identificar acciones erróneas del personal, que se refieren a las conductas de los colaboradores que afectan o perjudican a la organización o a sus miembros de una manera directa o indirecta (Segura Letrán, 2008).

Pueden ser originadas por restricciones, definidas como situaciones que obstaculizan el cumplimiento de las metas particulares. Las restricciones ocasionan sentimientos de frustración o insatisfacción.

Las acciones contraproducentes pueden ser de retirada y hostiles. Las primeras incluyen el ausentarse de labores, no asistir a reuniones de trabajo, dedicarse a

otras actividades en horario laboral o realizar excesivo número de llamadas personales. Entre los comportamientos de hostilidad se pueden mencionar el robo, la agresión física o verbal, el uso de drogas o alcohol en el lugar de trabajo e inventar rumores.

Por aparte, evaluación del desempeño permite a las empresas accionar, con bases objetivas según la legislación vigente, contra posibles cargos de discriminación, determinación de salarios y cese de relaciones laborales con los trabajadores.

2.6. Ética Aplicada a la Evaluación del Desempeño

En el proceso de evaluación, la ética profesional ocupa un papel destacado, se define como “un conjunto de valores y reglas que definen la conducta correcta e incorrecta” (Hellriegel, 2005, p.151). Es hacer las cosas apropiadas más allá del marco legal y de las políticas de la organización. Al aplicarse a las organizaciones “considera la moral cívica de la sociedad y comparte con ella determinados valores y derechos” (Cortina, 1994, p.34).

El comportamiento ético de todos los involucrados en el proceso es esencial para obtener resultados positivos, basados en la veracidad, valores morales y principios organizacionales. La evaluación no es un instrumento de poder sobre el personal, de castigo, de imposición de criterios de medición o valora los aspectos sobre los cuales el colaborador no tiene preparación.

Se puede denominar un claro fracaso de la entrevista de evaluación del desempeño: aquella en la que el supervisor o jefe inmediato y el evaluado, son incapaces de cambiar sus posiciones, hacen imposible cualquier negociación y no llegan a un acuerdo razonablemente satisfactorio para ambos. (Hernández,2018, p.90)

El instrumento evita aplicar criterios subjetivos, inconsistentes o desorganizados de medición, asumir estereotipos o prejuicios y aceptar criterios basados en la raza o sexo de los evaluados. Si solo se analizan los resultados, sin reconocer el esfuerzo personal, se desincentiva a los colaboradores.

Si la evaluación no se hace bien –si, por ejemplo, no se mide el rendimiento de forma precisa y la retroalimentación se da de forma pobre– los costes de realizar la

evaluación podrían exceder a sus potenciales beneficios. Desde un punto de vista económico, sólo tiene sentido implicarse en una práctica si los beneficios exceden los costes. (Alles, 2009, p.260)

La evaluación se revisa periódicamente, tiempo que dependerá del criterio del jefe de RRHH y Gerencia, para identificar los aspectos susceptibles de mejora a fin de implementar acciones de seguimiento.

Las capacidades relacionadas con el trabajo son evaluadas cuando el resultado laboral es difícil de determinar. De esta forma se puede ponderar el estilo de liderazgo, el trabajo en equipo o la orientación hacia el servicio al cliente. Entre las habilidades especiales se encuentran una extensa gama de conocimientos, destrezas y actitudes concernientes a relaciones interpersonales u orientación a los negocios, por lo que incluyen la ética de autoridad y la orientación hacia el logro, según el puesto. Alles (2009), afirma:

Desde nuestra perspectiva, la ética debe tomar la forma de una competencia, para que las personas sean seleccionadas según comportamientos éticos y, una vez que ya pertenezcan a la organización, sean evaluadas en su desempeño considerando los aspectos éticos como una competencia más. (p.24)

Los más comunes son el error de halo, producido por la percepción basada en criterios subjetivos que se posee sobre el entrevistado, el de tendencia central que se produce al calificar a todos los colaboradores dentro de un promedio y el de suavidad o firmeza, en el que se asignan calificaciones extremadamente altas o bajas. Así también, se pueden producir el error de contraste, que se presenta cuando se evalúa a un colaborador con desempeño promedio comparado con uno con rendimiento muy bajo. “En este sentido se considera pertinente recomendar que, sobre todo al principio, ellos mismos vayan descubriendo su propio estilo para conducir, eficazmente, las entrevistas de evaluación del desempeño” (Hernández, 2018, p. 95). De tal manera, lograr reducir el error de contraste, que se presenta cuando se evalúa a un colaborador con desempeño promedio comparado con uno con rendimiento muy bajo.

2.6.1. Desarrollo de un plan de acción y Capacitación de los Colaboradores para alcanzar una solución

El área de recursos humanos influye directamente en el desempeño de los colaboradores en virtud de las responsabilidades organizacionales que le competen, tal como, la capacitación.

La gestión eficaz del desempeño exige capacitar a los colaboradores para mejorarlo. No se trata necesariamente de un papel de mentor, amigo o consejero. Es, más bien, un papel de facilitador. El supervisor-entrenador trabaja para garantizar que los recursos necesarios están disponibles y ayuda a los colaboradores a identificar un plan de acción para resolver los problemas de rendimiento. (Gómez, Balkin, Cardy, 2008, p. 283).

La capacitación de los evaluadores tiene como fin definir normas precisas, así como desarrollar las habilidades de observación y retroalimentación. Inicialmente se conocen los objetivos, por ejemplo, si es para tomar decisiones de comprensión o desarrollo, así también, sugerir formas de que el colaborador evite obstáculos para conseguir un buen rendimiento. Hernández (2018) afirma: “cuando se evalúa el desempeño se está juzgando el grado en que el personal logra los resultados que la organización necesita de sus puestos” (p.15). Por lo tanto, ese es el momento en que los jefes o supervisores identifican las deficiencias por parte del colaborador, que están limitando su desempeño en sus actividades diarias.

2.7. Proceso de Evaluación del Desempeño

En la figura 1, se muestra un esquema de los principales elementos estratégicos de la organización que se necesita para diseñar un proceso de administración del desempeño del personal.

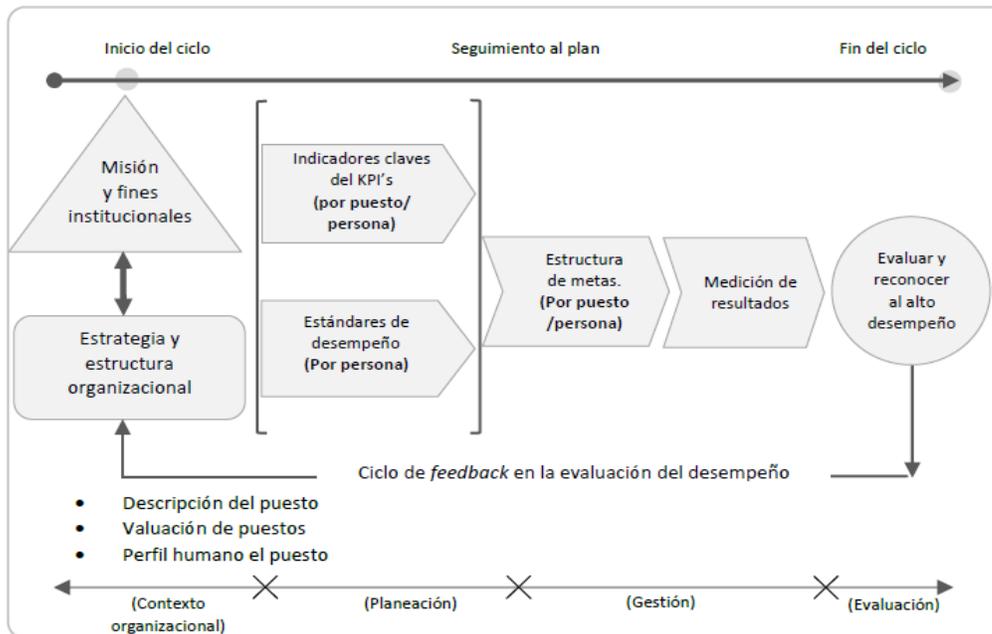


Figura 1: Esquema general de un proceso de evaluación del desempeño. Hernández, J. (2018).

El autor explica en la primera fase del esquema. La misión, estrategia y estructura en contexto organizacional, que se debe clarificar y explicar la misión y los objetivos de organización y corroborar que estén reflejados en la planeación estratégica de la organización. Definiendo cuáles son las principales responsabilidades (resultados) de cada puesto de trabajo.

Son clave en la gestión del recurso humano: la descripción del puesto, que especifica las responsabilidades; la valuación del puesto, que determina la importancia relativa del puesto en la misión y los fines de la organización y que ubica al puesto en la estructura de sueldos (tabulador) y; el perfil humano del puesto, que especifica los atributos, características o, en el lenguaje actual, las competencias humanas que exige el puesto para que su ocupante posea el potencial para lograr un desempeño satisfactorio en su puesto. (Hernández, 2018 p. 10).

Con la finalidad de lograr un desempeño satisfactorio en su puesto. En la segunda fase, la estructura de metas y estándares por puesto/persona requiere especificar las metas con la que se va medir el desempeño de cada puesto de trabajo y los estándares específicos, se refiere a las responsabilidades de los puestos.

Por consiguiente, en la tercera fase: contiene el seguimiento, orientación y acompañamiento, el autor explica que si la evaluación del desempeño se lleva a cabo bajo un esquema lógico, razonable y pactado en un acuerdo común entre el evaluador y el evaluado, en conjunto los resultados sean tomados en cuenta para toma de decisiones en cuanto a la revisión de sueldos, promociones, desarrollos, nuevos retos. Reconocerán que esta herramienta si vale el tiempo y esmero, considerándolo valioso para la organización (Hernández, 2018). Y esto nos lleva a la fase cuatro, que no es más que la medición, evaluación y reconocimiento, fase crucial, porque se requiere un procedimiento que permite recolectar sistemáticamente la información que se necesite para medir y evaluar los indicadores considerados en el puesto de trabajo. Asimismo, durante esta fase.

Es necesario promover la participación y el compromiso de los colaboradores en la evaluación de sus propios resultados, haciéndoles responsables de hacer una autoevaluación de su desempeño, misma que, posteriormente, cuando sea validada por su jefe o supervisor inmediato durante la entrevista de evaluación del desempeño, se convertirá en la evaluación definitiva del desempeño en el período considerado. (Hernández, 2018, p.13)

Por consiguiente, hay que hacer énfasis, que, si no se tiene la aceptación y el compromiso, tanto como el evaluado, como por el evaluador, la aplicación del esquema del proceso de evaluación del desempeño no tendrá resultados positivos.

2.8. El Desempeño: Un Proceso Gerencial Clave en la Organización

El desempeño es un proceso que debe planear dirigir, controlar y rediseñar para que responda a las exigencias de los objetivos de la organización, que contemple la estrategia del giro del negocio en el corto, mediano y largo plazo.

Cuando se evalúa un desempeño se hace un juicio hacia el cumplimiento que logro el colaborador en su puesto y también indagar a los que no alcanzaron sus resultados. Y sobre esto tomar la iniciativa de buscar las estrategias para mejorar el desempeño de los individuos. Según Hernández los principales usos que la organización da a la evaluación del desempeño son:

- ✓ Administración de la compensación, incluyendo el pago de incentivos.

- ✓ Detección de necesidades de capacitación y formación del personal.
- ✓ Identificación de posibles candidatos a promoción ha puesto de mayor. responsabilidad o en casos despedir de la organización.
- ✓ Evaluación de los procesos de reclutamiento y selección de personal.
- ✓ Actualización de inventarios de capacidades y/o competencias humanas. (Hernández, 2018).

2.9. Evaluación del Desempeño por Competencias Laborales a través de la Matriz SMART

En este apartado se explicará los elementos fundamentales del modelo que se propone para diseñar una evaluación del desempeño del personal.

2.9.1. Talento Humano y Competencias

El concepto de talento perderá el círculo para transformarse en algo que puede ser medido, sin dificultad y también desarrollado.

La definición de competencias, el cual hace referencia a “las características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y / o mercados diferentes” (Alles, 2011, p. 33).

Cuando se hace referencia al talento de un colaborador, sólo se piensa en el talento en relación con la tarea a realizar. Estos conceptos representan muy acertadamente el funcionamiento de las personas en su vida laboral, y en especial en el ámbito de las organizaciones. Alles (citado por Jericó et. al. 2011) aseguran: “que unas de las leyes naturales del talento es que este obtiene los mayores resultados a través de la interacción. Si la organización facilita la interacción, actuará como un efecto multiplicador. Si, por el contrario, en vez de facilitar la limita, no sólo la organización no innovará, sino que además correrá el peligro de que sus profesionales con talento no encuentren alicientes en su trabajo y disminuyan su compromiso.” (p.77).

2.9.2. ¿Cómo Definir una Competencia? ¿Qué es una Competencia?

Alles (citado por Spencer, 2003), afirma: “Competencia es una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación” (p.122).

Cabe resaltar con base al texto anterior; Alles (2000) desglosa la definición de Spencer para entender a más detalle su concepto, donde afirma:

Específicamente, que una característica subyacente en una 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 desafíos laborales, estándar de efectividad significa que la competencia realmente predice quién hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar. (p.122)

Por lo tanto, cada colaborador tiene diferentes formas de comportarse o de pensar, no importa el tiempo y la situación en que se encuentren. Se adquieren desde que nace y se van perfeccionando a través de los años de experiencia y el conocimiento.

La finalidad es conocer las áreas más comunes del departamento de producción, las competencias que se requieren para cada puesto de trabajo, se espera que el sistema de evaluación se pueda contar con las competencias laborales que se requiere para desempeñar dicha actividad con excelencia operacional, como vía para mejorar la evaluación del desempeño en el proceso.

2.9.3. Grados de Competencias

Alles (2011) define grados de competencias laborales y propone los siguientes:

- ✓ Alto o desempeño superior, es cuando el colaborador alcanza el nivel superior en una situación laboral.
- ✓ Bueno, utilizado cuando el colaborador posee el promedio establecido o estándar.
- ✓ Mínimo necesario, se refiere a un nivel mínimamente aceptable de trabajo.
- ✓ Insatisfactorio, utilizado cuando un colaborador no logra los objetivos establecidos, importante mencionar que, este rango no indica ausencia de competencia, sino un desarrollo mínimo.

Por tanto, los grados de nivel de competencia para cada puesto de familia, responde el nivel de desempeño que debe tener un colaborador al momento de aplicarlo en su día a día para el éxito de una organización.

2.9.4. Beneficio de las Competencias Laborales

Tiene múltiples beneficios para el colaborador y para la organización, de la cuales se mencionan a continuación:

2.9.5. Beneficio para los Colaboradores

- ✓ Fomento de la formación continua y para toda la vida
- ✓ Desarrollo de Multi-habilidades
- ✓ Mejora la calidad de vida

2.9.6. Beneficio para la Organización

- ✓ Mayor compromiso y responsabilidad de los colaboradores
- ✓ Dispone de recursos humanos competentes
- ✓ Optimiza el trabajo, del equipo de trabajo de la organización
- ✓ Mejora la gestión del recurso humano

2.10. Matriz SMART

Las competencias, son un instrumento muy valioso para orientar y enfocar las acciones hacia los resultados que son de gran importancia para la organización. Sin embargo, deben contar con ciertos atributos para que sean efectivos en la orientación al personal.

Las cuales son:

- ✓ **Específico:** Se circunscribe a un aspecto, tarea o acción determinada para el puesto de trabajo, con la finalidad que la persona pueda enfocar toda su capacidad, su conocimiento, la energía, el tiempo y el interés en las acciones que se requieren lograr el objetivo.



Figura 2: SMART. Elaboración propia.

- ✓ **Medibles:** Es todo lo que se establezca, pueda medirse. Además, es necesario contar con los medios para poder medirla, ya sea herramientas de software o una metodología de análisis que posibilite saber en qué medida se alcanzó el resultado previsto. Las escalas de mediciones sirven para acotar la discrecionalidad de los juicios que se emiten los evaluadores durante el proceso de evaluación del desempeño, y medida que pase la evaluación sobre esa persona se espera que sea menos subjetivos y más efectivos. Sin embargo, Hernández indica:

Las evaluaciones del desempeño siempre estarán matizadas, en alguna medida, por la subjetividad del evaluador y la precisión con que se diseñen las escalas puede ser un antídoto eficaz para prevenir la subjetividad en los juicios que se hacen cuando se evalúa el desempeño de un colaborador. (p.32)
- ✓ **Alcanzables (Realistas):** Completar una meta o estándar que sea alcanzable, ya que, de otra manera, tomando en consideración estos dos elementos, de tener mucho cuidado, 1) cuando el estándar es bajo, no representa un reto a las capacidades de las personas y 2) cuando es muy alto, tampoco despierta la motivación del personal por un desempeño superior.
- ✓ **Relevante:** Para promover un desempeño efectivo de la organización. Por tal motivo, Hernández indica: “cuando se diseña el procedimiento debe

cuidarse que las dimensiones que se seleccionen para medir el desempeño, sean las pertinentes para esos fines que se persiguen específicamente en la organización” (p. 33). Por lo tanto, las dimensiones a utilizar podrían ser: relacionadas con el contenido, con el ocupante del puesto, con la cultura organizacional.

- ✓ **Tiempo:** Período de vigencia, es decir estar asociada una fecha límite o acotamiento de tiempo, que determine el corte en que se debe cumplir.

Para que los atributos sean aplicables a las competencias requiere el alcance de dimensiones.

Se quiere señalar es que las dimensiones que se seleccionen sean, realmente, las que reflejen la relevancia de las contribuciones y/o aportaciones del puesto para potenciar el desempeño de la organización tales como, resultados del negocio, atributos humanos críticos que exige un desempeño superior del puesto o características que se requieren en el personal para modelar y fortalecer una cultura organizacional de alto desempeño. (Hernández ,2018, p.33).

En cuanto a las dimensiones relevantes que pueden utilizarse para medir el desempeño a través de las competencias, Hernández (2018) afirma:

- ✓ **Relacionadas con el contenido:** resultados del negocio o institucionales, cumplimiento de responsabilidades, factores comunes relacionados con el resultado del trabajo: dominio de conocimiento especializado, calidad, cantidad, actitud de servicio, compromiso / responsabilidad / autonomía y veracidad, entre otros elementos cruciales que puede esperar una organización del desempeño de un puesto.
- ✓ **Relacionadas con el ocupante del puesto:** capacidades humanas y/o competencias críticas que se requieren para estar en posibilidad de brindar un desempeño superior en el puesto. En ocasiones en esta sección se incluyen las competencias del perfil organizacional que son, verdaderamente, críticas en el puesto.
- ✓ **Relacionadas con la cultura organizacional:** estilo de trabajo, rasgos, valores, compromiso institucional, y actitudes sociales, entre otras. En este caso, se consideran aquellos atributos o elementos en los que se trabaja para construir la cultura organizacional general de la empresa. (p.34).

Es necesario recalcar del texto anterior, no existe una regla universal aplicables al momento de estructurar las competencias a evaluar, sin embargo, al momento de diseñar las competencias, lo recomendado es, tratar que tengan contenidos o características y dinamismo, más o menos comunes, de tal modo, que facilite la forma de medir y evaluar el desempeño de los ocupantes de aquellos puestos de una misma clase. (Hernández, 2018).

2.11. Indicadores y Prioridades

Los indicadores están dentro de nuestra forma de vida. Es un valor numérico que se usa como guía; por ejemplo, para evaluar a una persona en particular o un área en su conjunto. Es muy importante que todos sepamos los resultados de nuestro trabajo, para poder detectar y minimizar los errores en la operación, si partimos de eso, es necesario poder medir los resultados para mejorarlos.

Según Armijo (citado por la real academia española, 2011) señala: “la palabra indicador significa, que indica o sirve para indicar”. Por lo tanto, Armijo (2011) afirma: “Es una herramienta que entrega información cuantitativa respecto al logro o resultado en la provisión de los productos (bienes y/o servicios) de la institución, pudiendo cubrir aspectos cuantitativos o cualitativos de este logro” (p.55).

Sin embargo, no se trata de especificar un gran listado de todas las contribuciones que debe de lograr la persona en el puesto de trabajo, sino especificar únicamente aquellos que son, importantes y que generan algún valor agregado a la organización.

“Resulta equivalente establecer que para medir y evaluar el desempeño de los puestos en una organización es recomendable utilizar entre cinco y nueve indicadores críticos en el desempeño del puesto” (Hernández, 2018, p.37).

Una vez que los jefes de cada área del departamento de producción especifiquen que indicadores deben utilizarse en la evaluación del desempeño, es importante establecer una prioridad de esos indicadores general del puesto, es decir asignar un porcentaje que le de valor al cumplimiento o incumplimiento y de esta manera el jefe inmediato podrá dirigir y conducir al colaborador a un desempeño ideal.

2.12. Medición de Competencias y/o Indicadores del Perfil Organizacional

Se definen y describen en términos de comportamientos que reflejan los diferentes grados de intensidad de los atributos del perfil. Alles (citado por Spencer, 2003), afirma: “Competencia es una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación” (p.122).

Actualmente la medición de competencia se ha vuelto una necesidad para las organizaciones, pues en ella se enmarcan en el contexto de la organización y pueden incorporarse a sus prácticas, políticas, sistemas y procesos para ayudar a motivar y apoyar al personal para que su desempeño garantice la excelencia operacional.

2.12.1. Escala Estándar de Desempeño y Motivación del Logro

Evaluar el desempeño utilizando una escala tiene muchas ventajas, como, por ejemplo:

En la medida que el desempeño de las personas se está midiendo con una escala común en toda la organización, los resultados de la medición y evaluación del desempeño de las personas pueden relacionarse directamente con el desempeño global general de la organización. (Hernández, 2018, p.67)

Por otro lado, es importante señalar que la manera en cómo se especifique la escala de estándar puede despertar la motivación a los colaboradores, tener una esperanza de obtener ciertas recompensas si se esfuerzan mucho por alcanzarlas. La motivación es un factor fundamental resultado de la buena gestión del desempeño laboral.

Mazariegos (citado por Madrigal, 2009) expone que para “los empleados la motivación es una de las situaciones más complejas de ser abordadas y habladas, con respecto han llegado a surgir diversas corrientes” (p.19). Sin embargo, cuando se le preguntaba a un colaborador como motivarlo, su respuesta era mediante compensaciones y reconocimientos de carácter económico.

Este tipo de estímulo funciona para alcanzar la motivación, y de esta manera lograr que los colaboradores se comprometan con sus funciones del puesto, tratando de encontrar nuevas maneras de actuar para mejorar y perfeccionar las habilidades que les exige la tarea del ejercicio y conseguir mayores resultados en su desempeño.

2.13. Objetividad versus Subjetividad en los Juicios Humanos y su Relación con la Evaluación del Desempeño

Es preciso señalar que a los seres humanos se les dificulta emitir juicios objetivos.

Los juicios de realidad vinculados al principio de la verdad como, por ejemplo, «la nieve es blanca» han sido sometidos a profundos debates a lo largo de la historia...El eje principal de su estudio ha sido y en buena medida sigue siendo el de su posible «subjetividad — objetividad», dentro del que recae el problema de su carácter real o irreal, es decir, de su validez. (García, 2020, p.1).

Esto mismo sucede cuando un evaluador participa en la evaluación del desempeño, es muy importante recalcar que los juicios de una persona siempre tendrán un sesgo o distorsión personal. Ciertamente las distorsiones dependerán de muchos factores, como por ejemplo el estado de ánimo, las actitudes, el temor en expresarnos, los intereses momentáneos entre otros.

Ahora bien, ¿Cómo poder minimizar los sesgos de los líderes o jefes cuando se lleva a cabo una evaluación del desempeño de sus colaboradores? (Hernández, 2018). Algunas respuestas que se consideran son:

- ✓ Precisar con claridad los objetivos que se persiguen
- ✓ Especificar la medida posible, objetivos SMART, KPI.
- ✓ Diseñar esquemas desempeño que facilite la evaluación.
- ✓ Entrenar a los evaluadores en un taller para conocer conceptos básicos de la neurociencia y procedimiento de evaluación del desempeño.

Para hacer mención nuevamente, las competencias SMART, se describe todas aquellas tareas que el colaborador debe realizar, con base a su experiencia y conocimiento, sin embargo, estos deben contemplar ciertos atributos tales, como

específico, medible, alcanzable, relevantes, de tal manera, reflejarán la importancia de las contribuciones del puesto a potenciar, y KPI's, por sus siglas, se refiere a indicadores del desempeño que sirven para enfocar los resultados que contemplan en la estrategia de la organización (Hernández, 2018).

2.14. Escalas con Categorías Ordinales Simple

Para la medición y evaluación del desempeño, se requiere que cada factor tenga establecido una escala ordinal simple, que precise el significado de cada categoría. Para una evaluación se puede encontrar un sin fin de tipos de escalas para evaluar el desempeño, sin embargo, para fines del informe se estará utilizando los siguientes: Marginal, Regular (o mínimo aceptable), Satisfactorio (cumple el 100%), Notable y Excelente. Este enfoque en la medición y evaluación del desempeño es muy efectivo y útil para evaluar el desempeño de los puestos de trabajos, facilitando la manera en que los resultados se puedan medir, utilizando, escalas categóricas o cualitativas (Hernández, 2018).

2.15. Escala con categorías ordinales asociadas a una escala estándar numérica

Cuando los resultados para los puestos de trabajo son resultados cuantitativos y a su vez cualitativos, para medir y evaluar el desempeño es necesario introducir una escala estándar numérica en la medición de los resultados cualitativos, y asociarlo a una escala numérica estándar que se esté utilizando en la medición del desempeño. (Hernández, 2018).

Se consigue que los evaluados conozcan con mayor precisión de lo que “es importante o prioritario” en el desempeño de su puesto, condición que es básica cuando se está tratando de crear una cultura de alto desempeño en la organización. (Hernández, 2009, p.27)

De esta manera, las competencias laborales puedan tratarse numéricamente y puedan combinarse de manera general en el desempeño. Sin embargo, es muy importante recalcar que una medición por competencias siempre tendrá un parte subjetivo al evaluar.

2.16. Objetivos Cualitativos en la Evaluación del desempeño

Desde la perspectiva en que plantea el autor Hernández (2019), especifica que cuando se utilicen objetivos cualitativos en la evaluación del desempeño, nos debemos asegurar que las escalas con las que se midan, sean lo más posible, racional y precisas, tanto en el alcance que se sea en su descripción, como los valores que asignan su medición.

Con tal que, Hernández (2019) especifica:

Cuando se quiere evaluar estos objetivos cualitativos se requiere diseñar una escala o métrica específica que refleje las diferentes situaciones, condiciones, comportamientos, propiedades, atributos o eventos que debemos observar para estar en condiciones de medir eficazmente sus indicadores. Normalmente, en estos casos, los indicadores se representan por una variable categórica o cualitativa y las escalas que se utilizan para medir estas variables se integran por un conjunto de categorías arbitrarias, las cuales pueden reflejar, o no, un orden o jerarquía. (p 53)

Por tanto, la clave para diseñar una escala para medir un objetivo cualitativo radica, en dos elementos: uno,

- ✓ la definición del objetivo, se refiere las competencias que se requiere para lograr sus objetivos.
- ✓ la especificación y descripción de las categorías que se utilizarán en la escala, es decir excelente, notable, etc., y lo que conlleva en su alcance.

El valor numérico que le será asignado a cada categoría de la escala, dicho de otra manera, la calificación. (Hernández, 2018).

2.17. Las Buenas Prácticas en Recursos Humanos. Gestión por Competencias

Este tipo de metodología para aplicarlo en la evaluación del desempeño, gestión por competencias, ha demostrado que no es una moda sino como un método sólido que durante los años ha sufrido modificaciones para adaptarse a la realidad que hoy en día se vive en el contexto laboral.

2.18. Metodología de Gestión por Competencias

Este método se ha desarrollado en dos pilares, por el cual está por la teoría existente y la experiencia laboral. “Esto significa que la riqueza del conocimiento en materia de competencias se obtiene no sólo por conocer buenos métodos de trabajo, sino también por haber hecho la experiencia con otros que no han sido satisfactorios” (Alles, 2010, p.18).

Lo que se logra interpretar del párrafo anterior, es que también de los errores se logra establecer qué competencias se requiere para el puesto, por alguna razón los colaboradores se tropiezan dos veces con la misma piedra, por lo tanto, este método busca alinear a las personas con sus objetivos estratégicos.

2.19. Creación de Políticas Relacionado a Resultados de la Evaluación

Se debe formular las políticas que se van a derivar de la evaluación del desempeño, es decir, establecer qué pasará con los colaboradores que obtengan resultados buenos, malos y regular de acuerdo con la calificación establecidos, a través de la matriz de evaluación del desempeño, para determinar la estrategia que corresponda según su calificación.

En la matriz detallará que, si alcanzó los objetivos sin dificultades, significa que está listo para desarrollar nuevas habilidades para seguir gestionando su desempeño podemos evaluar nuevos desafíos y aprendizajes (desarrollos) y si no alcanzo los objetivos, se tiene que revisar detenidamente para hallar finalmente la causa que motivo ese pobre desempeño.

2.20. Entrevista de Evaluación del Desempeño y Revisión de Estado de Avance del Proceso Organizacional (Retroalimentación)

En este apartado explica la importancia del rol que tiene el jefe como actor en la evaluación, su finalidad de comunicar al colaborador, según las políticas de la organización, considerando la necesidad de reunirse con él para que conjuntamente, hagan la evaluación. Se recomienda también al jefe antes de realizar la evaluación que se prepare revisando la descripción del puesto, especialmente en la sección de las responsabilidades, objetivos durante el periodo

que corresponda la evaluación y en su caso, los resultados y compromisos plasmados en la evaluación del desempeño del periodo anterior.

Por consiguiente, el promedio para realizar la evaluación puede estimarse entre una hora y media, se considera un tiempo suficiente para una buena entrevista.

En este trabajo de preparación, el supervisor o jefe inmediato debe tratar de identificar cuáles son las principales fortalezas y carencias que el evaluado tiene en su puesto, así como las posibilidades de capacitación, entrenamiento, orientación (coaching, en inglés) y desarrollo que la organización pueda proveerle al evaluado para mejorar su desempeño o proyectarle hacia un puesto de mayor responsabilidad en la línea de carrera de su puesto. (Hernández, 2018, p.75)

Para concluir cada jefe debe de programar una reunión al menos una vez con cada uno de sus colaboradores para ver el estado del avance. Con la finalidad de demostrar al evaluado el seguimiento efectivo del estado de avance de su evaluación. De tal manera, para realizar de forma adecuada, la jefatura debe realizar la técnica de observación durante esos meses el seguimiento de conductas y situaciones, las entrevistas y el registro de indicadores para contar con la información necesario para poder retroalimenta a la persona.

2.21. Responsabilidad del Área de RR. HH

Para que la evaluación de desempeño sea realmente efectiva se necesita el compromiso y la participación de todos los colaboradores de la organización. Y sobre todo el área de Recursos Humanos en buscar la metodología de evaluación más adecuados para lograr el beneficio propio.

Los puntos responsables que recaen en Recursos Humanos son los siguientes:

- ✓ Al inicio del ciclo, proponer y, en su caso, crear la infraestructura administrativa que se requiere para planear, gestionar y evaluar el desempeño en la organización.
- ✓ Durante el ciclo, planear, implementar y mantener seguimiento de las acciones que se requieren en cada etapa del programa y calendario del ciclo de evaluación del desempeño.

- ✓ Durante el ciclo, asesorar, orientar (coaching) y acompañar a los actores organizacionales involucrados en el proceso de evaluación del desempeño.
- ✓ Al concluirse el ciclo, coordinar el cumplimiento oportuno de las acciones de reconocimiento previstas como consecuencia del nivel de desempeño logrado por las personas, tales como, incrementos de sueldo, adjudicación de bonos o incentivos por desempeño, planes de capacitación y desarrollo y/o planes de proyección o carrera, entre otras acciones
- ✓ A la conclusión de un ciclo, evaluar cómo se desarrolló el proceso de evaluación del desempeño y sus resultados para dar retroalimentación o feedback al equipo gerencial y, en su caso, delinear algunas acciones de mejora al proceso de administración del desempeño para el siguiente ciclo de desempeño (Hernández, 2018, p.84).

Por tanto, mediante la evaluación de desempeño el área de Recursos Humanos pretende lograr el mejoramiento constante de la organización, con el objetivo de volverla más eficiente y eficaz. La tarea de evaluar el desempeño de los colaboradores suele aportar importantes beneficios para la empresa.

3. METODOLOGÍA

En este apartado se detallará aspectos claves para la realización de evaluaciones del desempeño, proporcionando herramientas y técnicas con el propósito para guiar en la elaboración de la evaluación del desempeño de los colaboradores de la Industria Manufacturera ECA Guatemala.

El desarrollo de este informe se realizó, programando visitas a la Industria para revisión de documentos, observación, y recopilación de información mediante herramientas de RRHH, encuestas, entrevistas y diálogos estructuradas con los jefes de diferentes cargos en la empresa por medio de una plataforma de comunicación para realizar las reuniones virtuales. En cuanto a las fuentes secundarias fueron consultadas en libros.

A continuación, se presenta las fases para elaboración de instrumentos para la evaluación del desempeño, así como las acciones que se llevó a cabo en cada una de ellas.

3.1. Fase 1: Inicial del Ciclo: Contexto Organizacional

Se utilizó la técnica de encuesta para recabar información. La encuesta, se estableció con el nombre de “Boleta de Opinión” para evitar distorsiones e interferencias de los evaluados, y brindó información real de la percepción del personal operativo del departamento de producción que tiene respecto del sistema de evaluación del desempeño y también sirvió para recabar información general del personal. Se encuestó a 35 colaboradores y para la aplicación de los instrumentos se aplicó a 1 colaborador con mayor experiencia en cada puesto de trabajo.

Para el desarrollo de este paso se recopiló información de los siguientes instrumentos, que son claves para la gestión del recurso humano.

- ✓ Descripción del puesto, que especifica las responsabilidades y tareas
- ✓ El perfil de puesto, que especifica los atributos, características o en el lenguaje actual, las competencias humanas que exige el puesto para lograr un desempeño satisfactorio del puesto.

Se realizó a través de un cuestionario para recolectar información del puesto, con la intención de actualizar las competencias laborales. La aplicación de la técnica número 2 denominada “Modelo de entrevista Análisis de Cargo” la cual está compuesta por dos secciones:

- ✓ Identificación del puesto, es donde se obtuvo información necesaria para localizar el puesto en la organización (área, departamento, ocupante, superior jerárquico, entre otros.).
- ✓ Obligaciones y responsabilidades del cargo. Incluye lo que hay que hacer en el puesto, como se hace y porque se hace.

Otro aspecto por considerar para complementar en la fase 1, también a través de instrumento número 2, sirvió para realizar el “Catálogo de competencias”, es un documento interno que se elaboró con las competencias que deben tener los puestos del departamento de producción sin importar el cargo o el nivel del mismo. Su objetivo fue identificar y construir un referente para todos los colaboradores al momento de realizar su trabajo, del cual sirvió de referencia para determinar cuáles fueron las competencias técnicas a detallar en la matriz de evaluación del desempeño.

Para ello, se utilizó el método DACUM como herramienta principal número 3, para el desarrollo del plan de trabajo con el propósito de recolectar información que sirvió de base para diseñar la propuesta de solución al problema planteado, considerando los siguientes puntos clave al momento de su aplicación:

- ✓ Identificar desde el puesto laboral real.
- ✓ Participativo, ver a los colaboradores realizando sus procesos en el puesto de trabajo.

Para identificar las competencias requeridas de una actividad de trabajo fueron observados doce colaboradores destacados en cada puesto de trabajo, al momento de realizar sus actividades y tareas en los procesos operativos del departamento de producción. Para luego dialogar con el jefe con el fin de las actividades específicas que requieren de dichas competencias para desempeñar tal actividad satisfactoriamente, en los diferentes contextos laborales. Lo más importante

mencionar es que, debido a la situación que actualmente está sucediendo en el país, en cuanto a la pandemia COVID 19, la dinámica sin perder la objetividad de DACUM, la interacción se realizó a través de una plataforma de comunicación. Para realizar las reuniones virtuales y aplicación de encuestas; Google Forms, el cual se envió la encuesta en línea a los colaboradores que tienen mayor experiencia en las actividades, para luego ser revisado con el jefe del área.

Como se mencionó anteriormente, se revisó la descripción de puesto y en conjunto con el jefe se analizó las actividades que los colaboradores realizan a diario en la operación para luego, ser observados en piso, para detectar las competencias que requieren para realizar dichas actividades, así mismo se tomó en cuenta la misión y visión de la organización, para posteriormente ser validados con el Jefe de Recursos Humanos.

El orden de las tareas debe ser secuencias y jerarquizadas con base a:

- Tareas críticas: las tareas esenciales e importantes del puesto de trabajo.
- Tiempo: Trabajos que consumen la mayoría del tiempo

Después de que el perfil ha sido validado, estos puntos fueron utilizados para actualizar la descripción del puesto en la sección responsabilidades y competencias laborales y con esta nueva información se pudo diseñar el catálogo de competencias.

Cada una de las competencias laborales se desglosó en niveles organizacionales y grados de nivel: A, B, C, D. de las cuales se explican a continuación:

3.1.1. Grados de Nivel:

- ✓ “A: Desempeño superior,
- ✓ B: Bueno, por sobre el estándar
- ✓ C: Mínimo necesario para el puesto dentro del perfil requerido
- ✓ D: Este nivel no se aplica para la descripción del perfil” (Alles, 2007, p 38).

3.1.2. Niveles organizacionales:

- ✓ **Nivel estratégico:** se ubica los cargos de gerencias y dirección. Su rol es dirigir, delegar y cumplir las metas de la organización.
- ✓ **Nivel Tácticos:** Corresponde a los jefes de mediano nivel y líderes (supervisores). Desarrollan la planeación de cada proyecto y/o actividad de cada área.
- ✓ **Nivel Operacional:** Los cargos en este nivel, cumplen con tareas específicas, tales como producción, operación de productos (administrativos) y servicios.

3.2. Fase 2: Seguimiento del Plan: Planeación y Gestión

Para el desarrollo de este paso, se aplicó la herramienta número 4 para especificar la estructura de metas, denominado “Establecimiento de metas” con la que se va a medir el desempeño de cada uno de los puestos de organización y, por la otra parte, los estándares específicos de las competencias que serán utilizados en la evaluación del desempeño de sus ocupantes.

3.3. Fase 3: Evaluación y Ciclo de la Retroalimentación

Se utilizó la matriz de SMART a través de un esquema de medición que permite tener una medición de las competencias. El objetivo de esta evaluación es determinar los niveles de competencias, manifestado en porcentajes, e integrar los estándares de desempeño, las prioridades y los resultados de la medición y evaluación con la escala estándar del desempeño que se requieren medir tanto el desempeño como las competencias laborales.

Esta fase consistió en elaborar el instrumento denominado Evaluación del Desempeño SMART, que permite recolectar sistemáticamente la información que fue necesaria para elaborar la estructura del manual de evaluación del desempeño. Se derivan de los elementos relacionados con el contenido de responsabilidad del puesto; con las capacidades o competencias laborales que exige el puesto para su desempeño satisfactorio; con características que requiere la cultura de la

organización. Este formato fue elaborado en una hoja de Excel. La elaboración del formato para la evaluación del desempeño con base a competencias se eligió para la organización, debido a que esta mide el desempeño con base las competencias laborales, por tanto, las competencias servirán para lograr la excelencia operacional. Ya definidos las competencias, hay que mencionar además que se realizaron los criterios de cargo, es decir el grado de nivel en la escala de competencias, para determinar la escala con categorías ordinales simples, las cuales se utilizaron: Marginal, Regular (o mínimo aceptable), Satisfactorio (cumple el 100%), Notable y Excelente.

Posteriormente el formato de Excel, está compuesto por cinco secciones, siendo la primera que los datos generales y la escala estándar y la calificación del desempeño, en la sección dos, factores críticos a evaluar, en la tercera resultados KPI's, conviene indicar que los indicadores ya están definidos en la organización por lo cual se solicitó a los jefes que indicarán los indicadores y su meta que generan un valor agregado la organización, en la sección cuatro, los resultados de competencias del periodo, y por último, en la sección cinco, las acciones para mejorar el desempeño, porque es muy importante evaluar qué estrategia se requiere para corregir o ayudar para alcanzar el buen desempeño a través de los siguientes juicios:

- sí alcanzó los objetivos sin dificultades, está listo para desarrollar nuevas habilidades para seguir gestionando su desempeño podemos evaluar nuevos desafíos y aprendizajes (desarrollos)
- si no alcanzó los objetivos, se tiene que revisar detenidamente para hallar finalmente la causa que motivo ese pobre desempeño.

En la retroalimentación, los jefes podrán explicar los motivos de su decisión y que se espera que aprendan para mejorar su desempeño, ya que estará evaluando dos aspectos en la evaluación del desempeño

- competencias (está relacionado con capacidades, conocimientos, habilidades,) por lo que nos preguntaremos, ¿nuestros colaboradores poseen los conocimientos para lograr este objetivo? Si sabe o No sabe.

- actitud: ¿y cuál fue su actitud? (está relacionado con voluntad de logro, contribución, disposición) Si quiere o No quiere

3.4. Unidad de Análisis

Se requerirá efectuar la evaluación del desempeño para aplicarlo a los puestos de trabajo en el departamento de producción de las áreas de inicio de elaboración del proceso, área química, final del proceso.

3.5 Definición del Problema

La empresa objeto de estudio nace en noviembre 2005 con la construcción de la planta de producción en el KM 32, en el Municipio de Amatitlán, Departamento de Guatemala y en el año 2006 finalizó su construcción, durante ese tiempo se contrataron los primeros colaboradores y fueron capacitados en México, a finales de ese mismo año, empezaron a realizar pruebas de las máquinas y a producir los primeros pallets con calidad comercial, así es como dio inicio y empezó a formar parte como líderes en el mercado de fabricación de envases de aluminio (latas) de 12 y 16 onzas para la industria de bebida en Centroamérica y el Caribe. Actualmente cuenta con 197 colaboradores.

Es preciso señalar que ECA es una organización emprendedora y tiene una idea clara de lo que quieren alcanzar para lograr el éxito. Por esta razón, la alta dirección se preocupa por el logro de los objetivos estratégicos, de modo que, han elaborado indicadores claves para cada proceso, sin embargo, el inconveniente radica que la falta de tiempo, la presión del día a día y el no conocer la mejor practica de cómo realizar la estructura de una evaluación de desempeño, se convierten en obstáculos para realizar de manera adecuada este proceso, debido a esto se carece de datos exactos de las deficiencias que posee el personal.

La evaluación del desempeño se realiza una vez al año, calificando a los colaboradores del área operativa, es así como se verifica si cumplen con las actividades y responsabilidades en su trabajo, sin embargo, no existe una retroalimentación objetiva, ya que las preguntas se basan en su experiencia en la

operación, es decir, grado porcentaje si sabe realizar dicha actividad o no, además, no se evalúa por resultado, por ello, no se sabe la contribución del colaborador a la organización.

Cabe mencionar otros aspectos que indican que la información que se obtiene en el proceso de evaluación de desempeño no es efectiva. No existe un cierre de brechas por lo tanto los problemas, debilidades, errores en el aprendizaje del colaborador se mantiene, los jefes asumen que el colaborador sabe perfectamente todo lo que se les ha enseñado, algunos jefes consideran que realizar una evaluación de desempeño es una tarea extra la cual roba tiempo y esfuerzo, la evaluación no considera los conocimientos individuales, sino que hace una consideración grupal, es decir, el resultado del equipo. Por consiguiente, el impacto del resultado no contribuye de manera eficiente en la productividad y competitividad de la organización.

Hoy en día la tecnología brinda muchas herramientas o métodos para utilizar en los procesos de la evaluación del desempeño, para ello se debe tener una visión integradora y competitiva liderando eficientemente el talento humano, es decir, que debe fomentar al grupo humano para el buen desempeño y la competitividad laboral. La unidad de análisis se circunscribe a los colaboradores que laboran en el departamento de producción en las áreas de inicio de la elaboración del proceso, área química, final del proceso, hay que mencionar, además, el periodo de diagnóstico y elaboración de los productos para la aplicación del sistema de evaluación, se llevará a cabo durante los meses de mayo a agosto 2020, como se mencionó anteriormente el ámbito geográfico se desarrolla en el municipio de Amatitlán del departamento de Guatemala.

Para concluir, se plantea la pregunta ¿cómo lograr la excelencia a través de un modelo de evaluación del desempeño por competencias en el departamento de producción?, en consecuencia, se requiere realizar un modelo de evaluación a través de la matriz por competencias para evaluar el desempeño y que ayude cerrar brechas detectadas en los roles específicos y obtener el desarrollo de los

colaboradores mediante el logro de resultados y brindar opinión constructiva sobre lo que se hace bien.

3.6. Objetivo General

Diseñar un modelo de evaluación del desempeño enfocado en las competencias laborales a través de la Matriz de SMART para lograr la excelencia operacional en el Departamento de Producción de la Industria Manufacturera ECA Guatemala.

3.6.1. Objetivos Específicos

- ✓ Identificar las competencias laborales que se requieren para cada puesto de trabajo en el departamento de producción para generar un buen desempeño.
- ✓ Analizar las técnicas y herramientas para diseñar una matriz de evaluación del desempeño que permita medir y desarrollar los conocimientos, habilidades del personal.
- ✓ Certificar los criterios de calificación mediante una guía de evaluación para verificar el conocimiento con base a las competencias laborales.

4. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Para realizar la encuesta, la misma se dirigió a los colaboradores del departamento de producción, por el cual, está conformado por 71 personas en el área operativa, al aplicar la fórmula general de la estadística, donde establece que la muestra sujeta de estudio para el área de producción es de 57 personas, por factores externos derivado de la implementación del estado de calamidad por la pandemia COVID-19 y acatando los protocolos establecidos por el Ministerio de Salud, solamente se realizó a 35 colaboradores, con un nivel de confianza del 90% y error de muestreo del 5%.

Es importante mencionar que la organización realizó la evaluación del desempeño del periodo 2019, en el mes de febrero del año 2020, aplicando el diseño que actualmente realiza para esta actividad, por lo tanto se utilizó una encuesta llamada Boletín de Opinión con el fin de recabar información y la percepción que los colaboradores con respecto a lo que opinan del sistema de evaluación del desempeño y, así mismo recopilar datos del año 2018 para obtener un comparativo de resultados del desempeño en la Industria Manufacturera ECA Guatemala.

En la **sección I** del boletín de opinión, el objetivo fue realizar preguntas para conocer al colaborador. Permitiendo de esta manera detectar las características y factores del personal, que ayudará a la gestión de Recursos Humanos para determinar las estrategias de puntos de mejora.

En la **sección II**, brindará información de la eficacia del sistema de evaluación del desempeño que actualmente se realiza a los colaboradores del área operativa en la Industria en el año 2018 y 2019.

En la **sección III**, detalla información general del sistema de evaluación y su impacto en el desempeño de los colaboradores.

En la **sección IV**, nos explica el conocimiento que poseen los colaboradores del departamento de producción, en cuanto a la importancia y el objetivo de realizar una evaluación del desempeño.

A continuación, se refleja la interpretación de resultados y los análisis obtenidos de la encuesta aplicada a colaboradores del departamento de producción.

4.1. Sección I

4.1.1. Datos Generales: Rango de Edad del Personal del Departamento de Producción

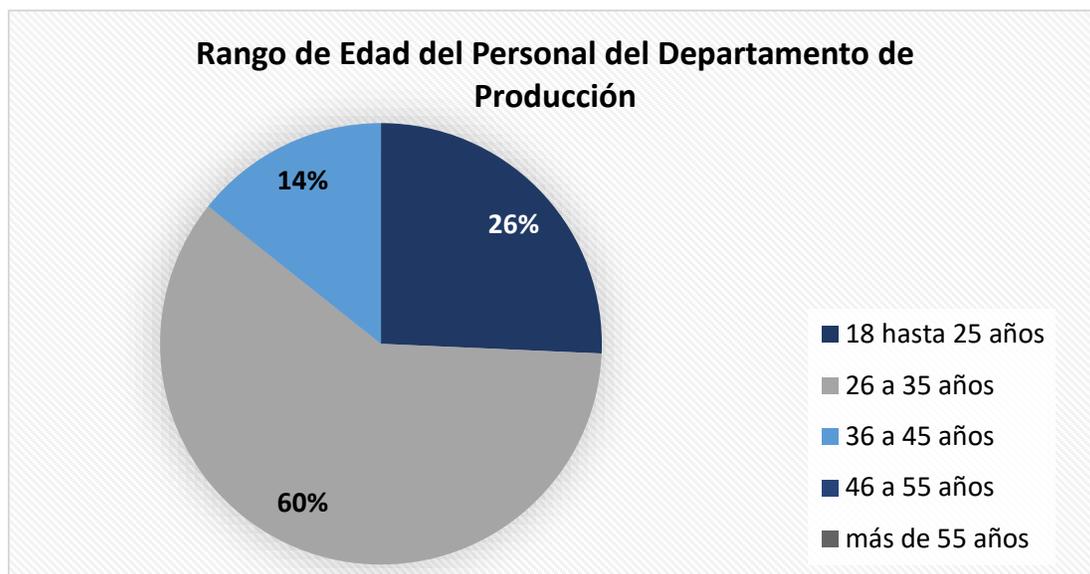


Figura 3: Elaboración propia (2020), Rango de Edad del Departamento de Producción. Encuesta aplicada a los colaboradores del Departamento de Producción, Industria Manufacturera ECA Guatemala

Los datos estadísticos muestran que, en el departamento de producción al personal encuestado, existen tres rangos de edades que laboran en el área operativa, siendo la mayoría con el 60% refiriéndonos aquellas edades comprendidas entre 26 a 35 años, así mismo muestra con el 26% en el rubro de edades comprendidas entre 18 hasta 25 años, mientras un 14% de las edades con la menor disminución en la población centradas alrededor de los 18 hasta 25 años.

4.1.2. Datos Generales: Nivel Académico del Personal del Departamento de Producción

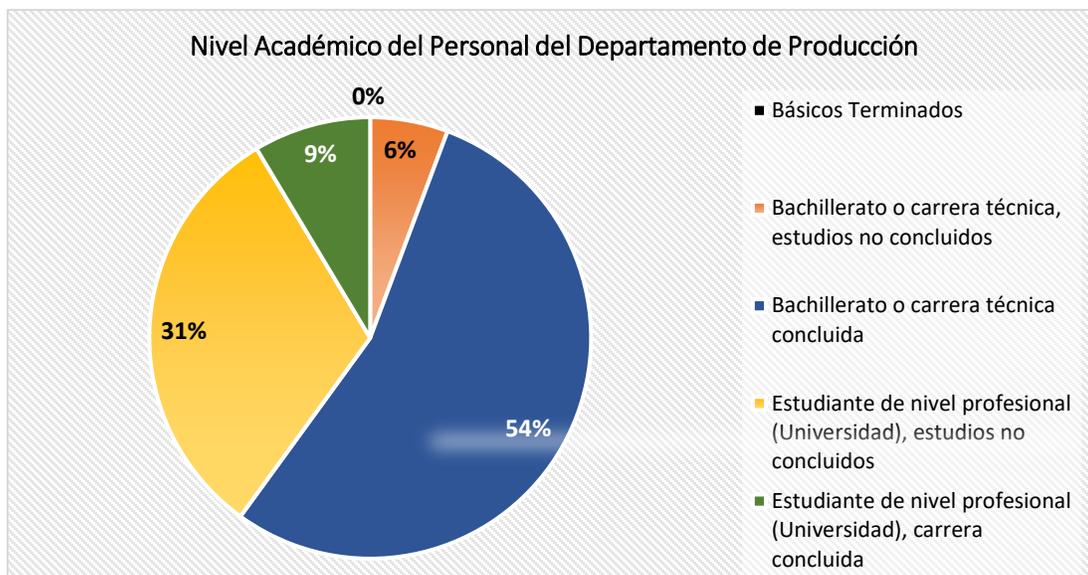


Figura 4: Elaboración propia (2020), Nivel Académico del Departamento Producción. Encuesta aplicada a los colaboradores del Departamento de Producción, Industria Manufacturera ECA Guatemala

En dicha gráfica muestra, que en el departamento de producción al personal encuestado la mayoría de los colaboradores representan con el 54% con estudios de bachillerato o carrera técnica concluidos. Mientras que otro grupo está conformado con el 31% con estudios de nivel profesional no concluidos, 9% cuenta con una carrera profesional concluida y el 9% no concluyeron sus estudios en la carrera técnica o bachillerato.

4.2. Sección II

4.2.1. Durante los periodos del año 2018 y 2019 ¿Se le realizó la evaluación del Desempeño?

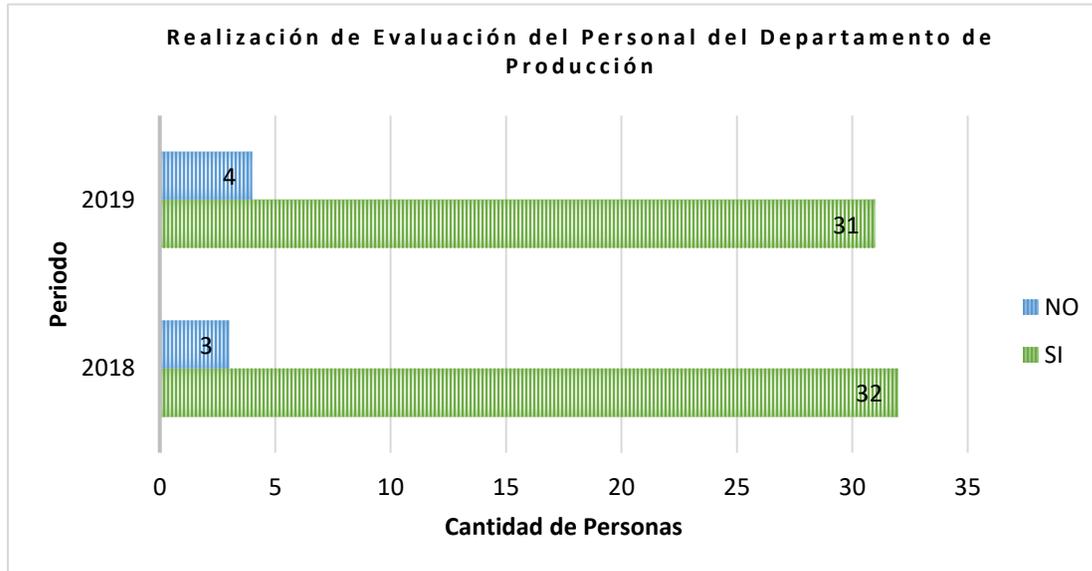


Figura 5: Elaboración propia (2020), Cantidad de colaboradores que se realizó la Evaluación del Desempeño. Encuesta aplicada a los colaboradores del Departamento de Producción, Industria Manufacturera ECA Guatemala

En dicha gráfica se muestra que en el periodo del año 2018 la evaluación del desempeño se realizó a 32 personas, mientras que el año 2019, únicamente se les realizó a 31 personas. Lo que significa que la tendencia al cumplimiento del mismo disminuyó -2.92%. Afectando de esta manera para el año 2019 que no se realizó a cuatro colaboradores, mientras que en el periodo 2018 a tres personas no se evaluó.

4.2.2. Durante los periodos del año 2018 y 2019 ¿Se le dio a conocer sus resultados de la Evaluación del Desempeño?

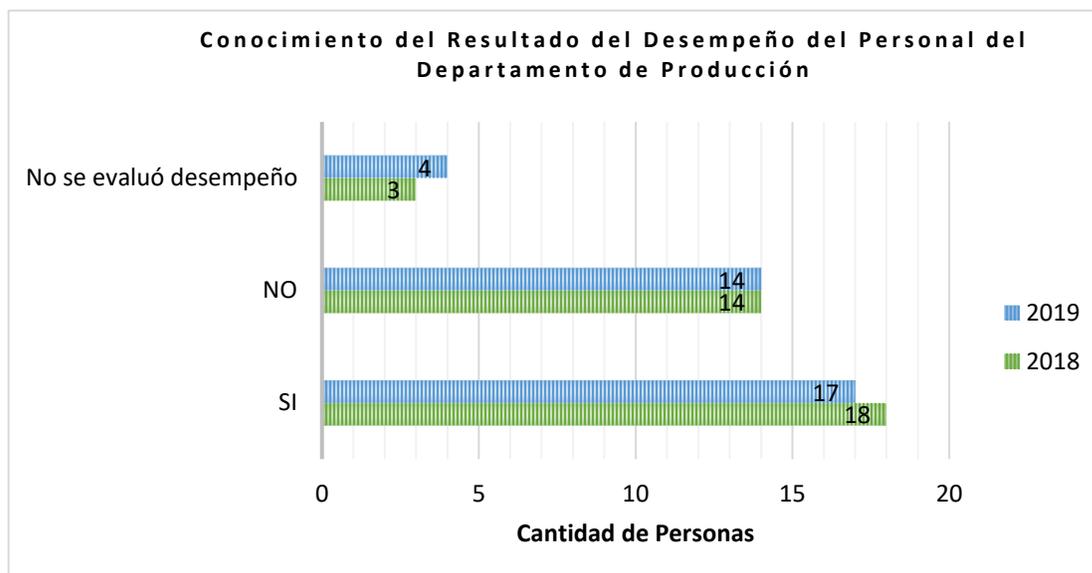


Figura 6: Elaboración propia (2020), Cantidad de colaboradores que conocen el resultado de su desempeño. Encuesta aplicada a los colaboradores del Departamento de Producción, Industria Manufacturera ECA Guatemala

En dicha gráfica se muestra que el personal del área operativa durante el año 2019, en total fueron 14 personas que no conocieron los resultados de su evaluación, siendo unánime para el periodo del año 2018, obteniendo el mismo resultado. Por lo tanto, no hubo una mejora en el seguimiento de garantizar que los colaboradores conozcan sus resultados, obteniendo una tendencia a la baja con 2.86% para el periodo 2019 que no conocieron su calificación.

4.2.3. Si en la pregunta anterior su respuesta fue SI para cada periodo, por favor especifique cual fue su porcentaje de desempeño.

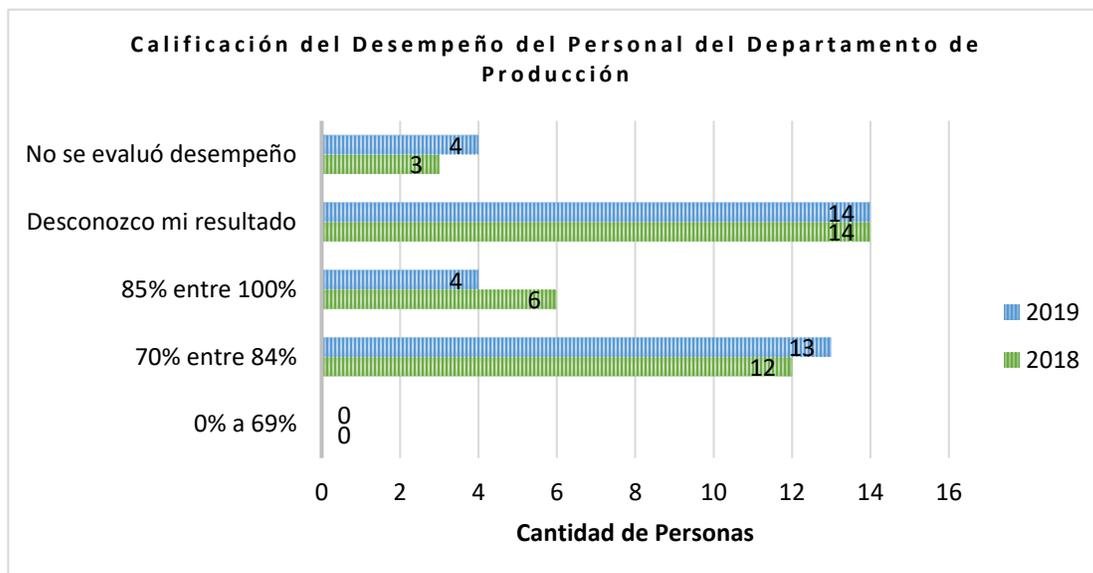


Figura 7: Elaboración propia (2020), Porcentaje Obtenido del Desempeño. Encuesta aplicada a los colaboradores del Departamento de Producción, Industria Manufacturera ECA Guatemala

De acuerdo con las encuestas realizadas en el departamento de producción, en el periodo del año 2019, los resultados de desempeño de 13 colaboradores se encuentran dentro del 70% a 84% el cual expresa que tiene un conocimiento amplio, pero presenta algunas deficiencias, mientras que en el periodo 2018 se observa a 12 colaboradores dentro de este rango. A la misma se observa que dentro del rango del 85% entre 100%, el cual expresa que tiene un completo dominio de los conocimientos y no expresa deficiencias relevantes, hubo un descenso de 4 colaboradores para el periodo 2019, mientras el año 2018, se observaron 6.

4.3. Sección III

4.3.1. ¿Los parámetros de desempeño y competencias técnicas establecidas facilitan y mejoran su desempeño?

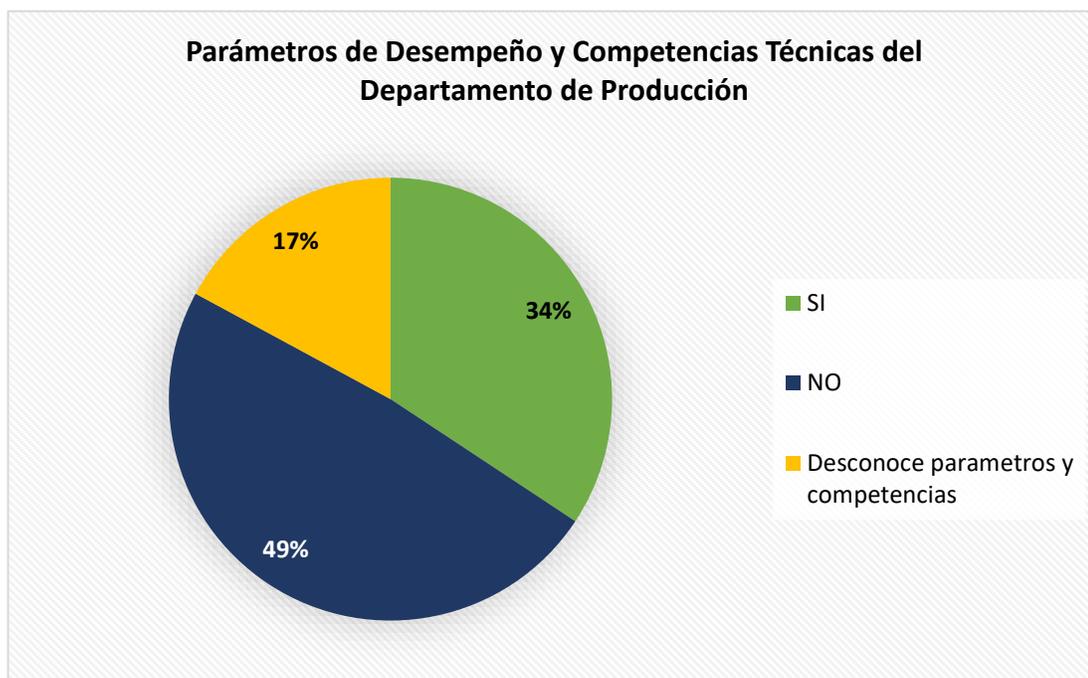


Figura 8: Elaboración propia (2020), Asignación adecuada de Competencias Técnicas. Encuesta aplicada a los colaboradores del Departamento de Producción, Industria Manufacturera ECA Guatemala

De acuerdo con las encuestas realizadas en el departamento de producción, el 49% de los colaboradores indica que los parámetros y competencias establecidas para cada puesto de trabajo no le facilitan mejorar sus actividades, mientras que el 34% consideran que si les ha ayudado mejorar su desempeño y el 17% desconocen cuáles son los parámetros y competencias técnicas.

4.3.2. ¿Existe mucha diversidad de criterios al evaluar el desempeño de los colaboradores?

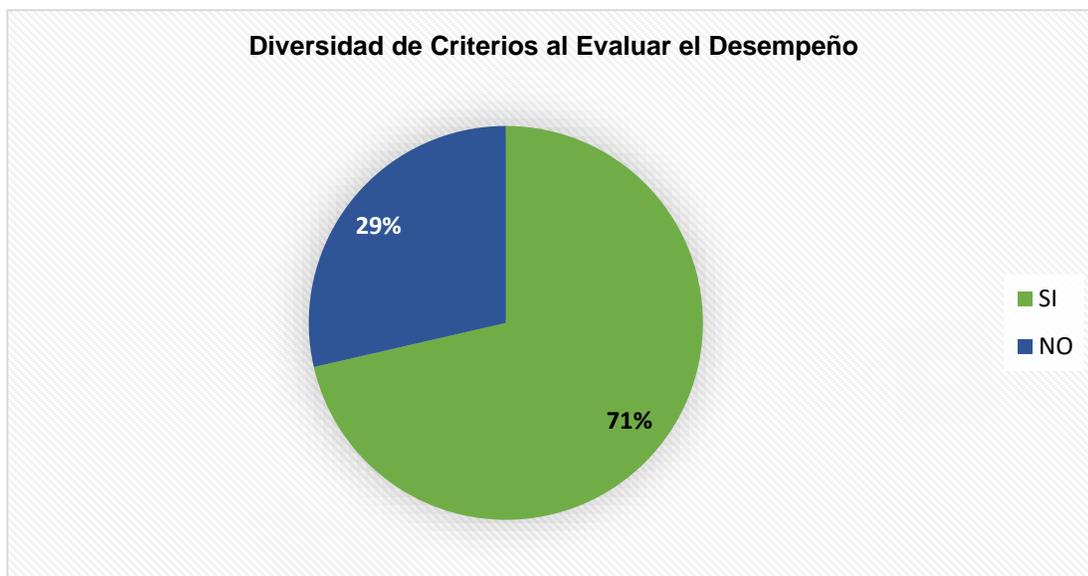
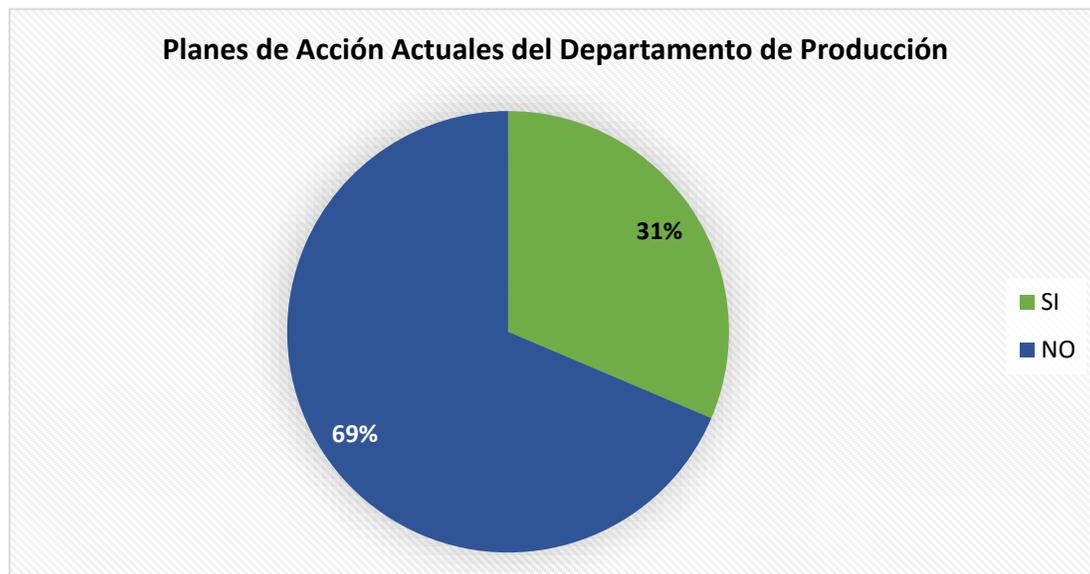


Figura 9: Elaboración propia (2020), Diversidad de Criterios al evaluar el Desempeño. Encuesta aplicada a los colaboradores del Departamento de Producción, Industria Manufacturera ECA Guatemala

De acuerdo con las encuestas realizadas en el departamento de producción el 71% de los colaboradores, percibe que hay muchos criterios al momento de evaluarlo, no siendo unánime al momento de evaluar las competencias técnicas, siendo muy subjetivo los resultados, además no les han hecho de su conocimiento para su evaluación anual, por lo tanto, afectan su porcentaje de efectividad en el puesto de trabajo.

4.3.3. Al momento de evaluar su desempeño en el proceso o actividades, ¿los planes de acción le han ayudado a mejorar en la operación de la máquina y/o sus actividades diarias?

Figura 10: Elaboración propia (2020), Efectividad de los Planes de Acción. Encuesta aplicada



a los colaboradores del Departamento de Producción, Industria Manufacturera ECA Guatemala

De acuerdo con las encuestas realizadas en el departamento de producción, nos indican que los planes de acción desarrollados para mejorar el desempeño del colaborador, parece ser deficiente en el área operativa, el 69 % de los encuestados han afirmado que después de haber sido evaluados no han sido retroalimentados para mejorar su nivel de productividad en el manejo de las máquinas y en el desarrollo de sus actividades en su puesto de trabajo, mientras el 31 % opinan que sí.

4.3.4. La evaluación del desempeño en la Industria ¿Considera que le exige cumplir sus objetivos establecidas para lograr la excelencia operacional?

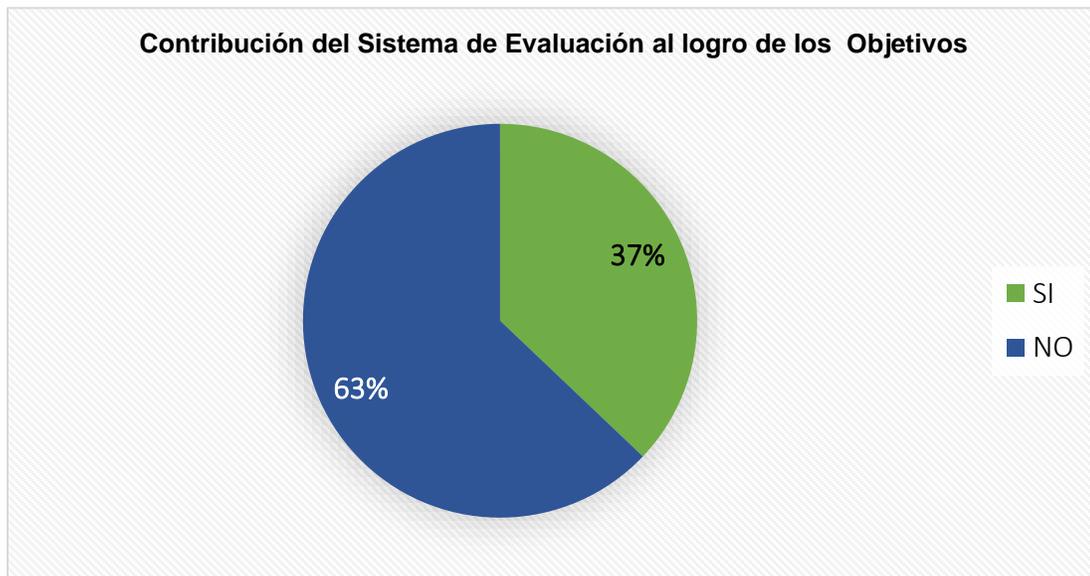


Figura 11: Elaboración propia (2020), Contribución del Sistema de Evaluación para el cumplimiento de Objetivos. Encuesta aplicada a los colaboradores del Departamento de Producción, Industria Manufacturera ECA Guatemala

De acuerdo con las encuestas realizadas en el departamento de producción, se muestra que el 63% los colaboradores consideran que la evaluación del desempeño que se realiza al formar parte de la organización no ejerce presión para realizar sus tareas y por ende se les dificulta el cumplimiento de los objetivos asignados en el puesto de trabajo, mientras que el 37% opinan que sí.

4.3.5. ¿Cree usted que la evaluación del desempeño que se realiza en la industria le brinda algún beneficio para su formación y crecimiento?

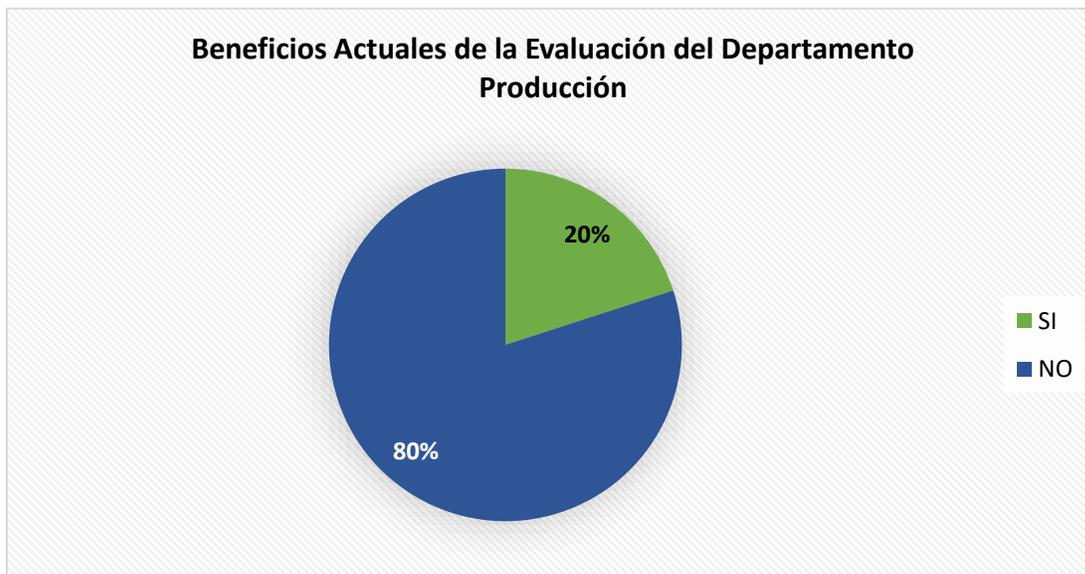


Figura 12: Elaboración propia (2020), Oportunidad de Formación y Crecimiento de la Evaluación al Colaborador. Encuesta aplicada a los colaboradores del Departamento de Producción, Industria Manufacturera ECA Guatemala

La herramienta que se utiliza para la evaluación del desempeño actualmente en ECA, de acuerdo con las encuestas realizadas en el departamento de producción incide en que el 80 % de los colaboradores encuestados no percibe beneficio alguno y por ende tampoco un crecimiento a corto, mediano y largo plazo dentro de la organización, mientras que el 20% si considera que el sistema de evaluación si les brinda crecimiento y formación.

4.4. Sección IV

4.4.1. ¿Conoce cuál es el objetivo de realizar una evaluación del desempeño en una Organización?

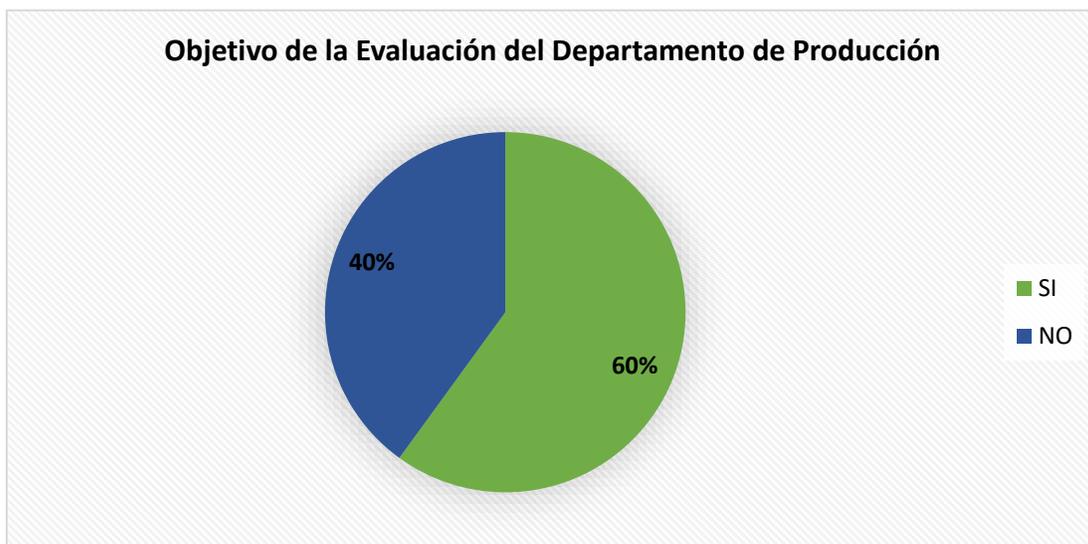


Figura 13: Elaboración propia (2020), Conocimiento del Objetivo de la Evaluación por parte del Colaborador. Encuesta aplicada a los colaboradores del Departamento de Producción, Industria Manufacturera ECA Guatemala

La encuesta realizada a los colaboradores del departamento de producción muestra que el 60% de los encuestados conocen la importancia de realizar la evaluación del desempeño, mientras que el 40% de los encuestados desconoce el objetivo real de una evaluación del desempeño.

4.4.2. ¿Cree usted que al evaluar su desempeño le obliga a actualizar tus conocimientos?

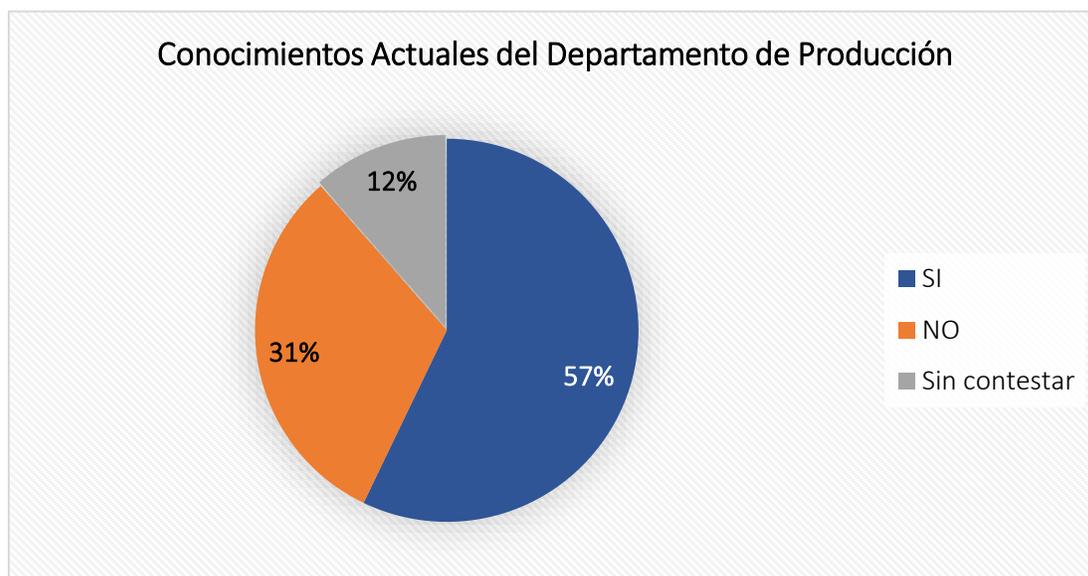


Figura 14: Elaboración propia (2020), Importancia de la evaluación del desempeño. Encuesta aplicada a los colaboradores del Departamento de Producción, Industria Manufacturera ECA Guatemala

La encuesta realizada a los colaboradores del departamento de producción muestra que, en el marco de la evaluación del desempeño, con el 57% de los colaboradores consideran que la actualización de las competencias técnicas crea, producen y dan soluciones en sus puestos de trabajo. Por otra parte, el 31% que considera que no es necesario actualizarse, lo que podría considerarse como personal desmotivado y sin visión de ascender dentro de la organización y el 12 % no contestaron la pregunta.

4.5. Discusión de los Resultados

Para comenzar, las personas constituyen el recurso más valioso de las organizaciones, porque a través de ellos se concentran los esfuerzos para elevar el nivel de competitividad organizacional. En el área laboral, cada competencia viene a ser un aprendizaje de conocimientos básicos y específicos que se van formando a través de la combinación de la experiencia, habilidades, aptitudes, actitudes, entre otros. Sin embargo, las organizaciones han ido evolucionando en sus procesos al transcurrir con el tiempo, por tal razón, las evaluaciones también se tienen que ir transformando en el transcurso de los años.

La información recabada en la encuesta del boletín de opinión, permite obtener un amplio panorama de los factores que actualmente influyen en el sistema de la evaluación y el impacto hacia el desempeño de los colaboradores en la Industria Manufacturera ECA Guatemala, así también se detalla la explicación de implementar un sistema de evaluación del desempeño por competencias laborales a través del método SMART, como un proceso eficaz de medición, con base a experiencias de tesis y referencia a la descripción bibliográfica.

En la **sección I** del boletín de opinión, se realizaron 2 preguntas generales, la edad y escolaridad, con el objetivo de conocer al colaborador y de esta manera detectar las características y factores de los recursos humanos para determinar las estrategias de puntos de mejoras.

En la pregunta de rango de edad del departamento de producción (figura 3), se logró determinar que la tendencia en la pirámide de edades, con el 60% de los colaboradores se encuentran entre 26 y 35 años, en segundo lugar, el 26% se encuentran en el rango de 18 hasta 25 años, y por último el 14% entre 36 a 45 años. En la pregunta del nivel académico del departamento de producción (figura 4), el desarrollo profesional de los colaboradores da como resultado que el 54% posee un nivel académico de una carrera técnica o bachillerato concluido, por aparte un 31% tiene estudios de nivel profesional no concluidos. Así mismo con el 8.6% y un 5.7% de los colaboradores con estudios de licenciatura concluida y carrera técnica o concluidos, respectivamente.

Actualmente la gestión de RRHH presenta una debilidad en el seguimiento a estos datos y pasan desapercibidos, dado que, la evaluación del desempeño que utilizan no proporciona tal información. En ocasiones la primera estrategia para solucionar los problemas de aprendizaje es enviar a la persona a una capacitación, pero sin haber observado realmente las debilidades y este se convierte en una estrategia mal aplicada y por tanto se desperdicia los recursos disponibles, además no se corrige el desempeño de los colaboradores en su puesto de trabajo. Es por eso que la aplicación del nuevo sistema evaluación de desempeño existe una opción donde se consolida los datos en un rubro, para visualizar de manera rápida los rangos de edades de los colaboradores y el nivel de profesionalismo con que cuenta la organización, con la finalidad de obtener información respecto la necesidad de la organización de prever su situación a futuro para ir anticipando decisiones que le permitan resolver con el nivel adecuado de análisis y valoración de opciones los propósitos que se tengan, así como determinar qué tipo de motivación necesita el evaluado, y sobre todo la variedad de capacitaciones o desarrollo que se acople en la generación nacida, se debe recordar que para la gestión de recursos humanos implica un reto, ya que al haber nacido en el emergente mundo de la tecnología sus expectativas de la capacitación puede ser bajo o alto, mientras los generación que no nació en el mundo de la tecnología se caracteriza por ver el mundo diferente y pueda que la capacitación no fue la idónea por la falta de experiencia con la tecnología, causando un impacto negativo en su desarrollo. Por otro lado, la diversidad de edades puede ser aprovechada al máximo por la organización tomando en cuenta que la transmisión de conocimientos entre los colaboradores de 35 años hacia los de 25 años y viceversa por medio de herramientas adecuadas y correctamente estructuradas, contempla el alcance de los objetivos y el éxito de la empresa. Además, se logra observar en la (figura 4), que la mayoría del personal tiene el firme deseo de incrementar sus conocimientos y habilidades para poder ponerlas en práctica ante posibles oportunidades de ascenso, que le permitan realizar grandes contribuciones a la organización y de esta forma optar a una mejor calidad de vida y contribuir al crecimiento de la organización. Por tal razón es importante que Recursos Humanos tenga actualizada la información del nivel

profesional con que cuenta en el departamento de producción, es por ello que en el sistema cada año se tendrá que ir actualizando al momento de ser evaluado el personal y de allí el interés para determinar la estrategia más adecuada para la persona. Ya que puede existir un mal desempeño, no porque no tenga la experiencia o un buen desempeño en el puesto, si no por estrategias mal aplicadas. Según Alles (2017), cuando recursos humanos trabaje de manera integrada con los colaboradores podrá aportar ideas y soluciones que luego incide en los procesos del colaborador, el cual lo llama como enfoque social, que implica incluir un factor determinante del comportamiento. Por lo tanto, estos dos aspectos son de gran utilidad para la planeación de recursos humanos en el sistema de evaluación del desempeño, mediante la determinación de estrategia de puntos de mejora.

En la **sección II**, brindará información de la eficacia del sistema de evaluación del desempeño que actualmente se realiza a los colaboradores del área operativa en la Industria en el año 2018 y 2019.

Como se mencionó anteriormente en el año 2019 se realizó la evaluación del desempeño en el mes febrero, por lo tanto, con los datos obtenidos se logra visualizar la tendencia de los resultados para su comparativo con el año 2018.

En la pregunta cumplimiento de evaluación del desempeño, los resultados muestran en la (figura 5), que en el periodo del año 2018 la evaluación del desempeño tuvo un porcentaje del cumplimiento de la herramienta de evaluación en el departamento de producción con el 91.42%, mientras que en el año 2019 fue de 88.5%, lo que significa que la tendencia del cumplimiento disminuyó, de modo que, el -2.92% significa que por alguna razón la evaluación del periodo 2019 no se realizó a todos los encuestados del departamento producción.

Por otra parte, en la pregunta cumplimiento transmisión de resultados del desempeño jefe – colaborador, se observó en la (figura 6), en el periodo 2019 el 48.57% de los evaluados conocieron su resultado del desempeño, mientras el 40 % no se les proporcionó su resultado de la evaluación, y 11.43% no se les realizó la evaluación por ende no conocen su resultado. En comparación con el año 2018 la tendencia de los resultados fue hacia la baja, esto significa que con el -2.86%, el cual los jefes no brindaron el resultado a los colaboradores, manifestando así su

preocupación pues quienes son responsables de esta función no lo dan a conocer, creando un ambiente de desconfianza ante la efectividad y objetividad de la evaluación del desempeño.

De acuerdo con la pregunta porcentaje obtenido del desempeño en la (figura 7), los resultados obtenidos en el párrafo anterior, se les dio a conocer el porcentaje de resultado del desempeño para el año 2019, con el 37.14% de los colaboradores, obtuvieron la puntuación de 70% entre 84% el cual expresa que tiene un conocimiento amplio y detallado de la materia y posee las habilidades correspondientes necesarias para la realización de su trabajo. Sin embargo, presenta algunas deficiencias u oportunidades relevantes de mejora, mientras que el año 2018 fue de 34.19% lo que significa un incremento con el 2.86%, indicando que los planes de acción que se determinaron no genero beneficio al colaborador para el año 2019.

Por otro lado, en el periodo 2019, con el 11.43% de los colaboradores que se les brindo su resultado obtuvieron la puntuación entre el 85% a 100%, el cual expresa que tiene un completo dominio de los conocimientos, habilidades y experiencia sobre esta materia necesarios para realizar su trabajo a un nivel de excelencia. Mientras que el año 2018 fue de 17.14%, este dato expresa que la diferencia del -5.71%, por alguna razón no establecida los colaboradores disminuyeron su desempeño.

Por tal razón dentro de nuestro alcance fue elaborar una matriz de evaluación para lograr la excelencia operacional, enfocada por competencias laborales y en los resultados críticos del puesto. Se logra determinar algunos puntos de mejora en el sistema de evaluación que se realiza en la organización, siendo uno de ellos el cumplimiento de la evaluación, que no cuenta con la mejor practica en la realización de la misma, pues no existe un seguimiento estructurado, en el cual garantice que lo jefes en conjunto con RRHH no supervisaron que se realizará la evaluación a todo el personal del departamento de producción, se detectó que la puntuación de los evaluados, no sé proporcionaron. Además, los colaboradores no muestran alguna mejora en su calificación de desempeño, lo que refleja que se necesita un mayor énfasis en crear planes de carrera y motivación para que la mayoría de los

colaboradores puedan alcanzar el 85% o más de eficiencia en el desarrollo de sus actividades en el puesto de trabajo.

Es por ello que al momento de implementar el modelo SMART por competencias laborales ofrece un proceso eficaz de medición, además en su estructura en la elaboración de competencias son claras el cual ayudará a mejorar el desempeño y el compromiso del personal, porque incluye información objetiva y confiable. En la evaluación del sistema utilizado SMART muestra indicadores cuantitativos, que miden los resultados de la organización, e indicadores cualitativos, que miden las competencias laborales. Además de contar con una escala estandarizada que nos explica Hernández (2018) Excelente, Notable, Satisfactorio, Regular, No cumple. Este tipo de escala ayudará a ligar los resultados individuales del desempeño con los resultados generales de la organización, clasificando con niveles o grados de desempeño.

En la **sección III**, se elaboraron cinco preguntas, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el sistema de evaluación del desempeño y así detectar si los colaboradores han mejorado su rendimiento futuro.

En la pregunta con relación a la asignación de competencias técnicas que se observa en la (figura 8), como un área de oportunidad en las competencias técnicas establecidas en la descripción de puesto.

En la encuesta de opinión en la pregunta respecto la diversidad de criterios al evaluar el desempeño que se observa en la (figura 9), con el 49% los colaboradores consideran que los parámetros de desempeño y competencias técnicas establecidas no les aporta en su desempeño. Así mismo, se observó que el 71% de los colaboradores perciben que la calificación no es equitativa en la familia del puesto, existiendo mucha diversidad en la calificación de los colaboradores.

Por otro lado, en la pregunta con relación a la efectividad de los planes de acción, se muestra en la (figura 10), con el 69% de los colaboradores expresan que los planes de acción no han tenido efectividad. Así mismo en la pregunta respecto la contribución del sistema de evaluación para el cumplimiento de objetivos que se muestra en la (figura 11) , como resultado de la encuesta se observó que el 62.9 % de los colaboradores especifican que el sistema de evaluación que actualmente se

realiza en el organización no les transmite la exigencia de cumplir con los objetivos, lo que significa, que existe una área de oportunidad en la entrevista de evaluación del desempeño y en el formato el cual se utiliza para evaluar. Con el resultado de la pregunta respecto a la oportunidad de formación y crecimiento que les brinda la evaluación (figura 12), con el 80% de los colaboradores determinan que la evaluación no brinda algún beneficio de formación y crecimiento, por otra parte, se considera con como una debilidad en la parte de retroalimentación, puesto que el formato que utilizan actualmente no logra identificar los atributos generales o específicos que la organización requiere. Otro factor importante por mencionar es que en la (figura 7), muestra que durante el periodo 2019 se tuvo una disminución del 2.86% en los resultados de algunos colaboradores que estaban dentro del 85% a 100%, lo que se concluye que por la falta de formación y crecimiento el personal bajo su desempeño por lo mismo.

Alles (2017) mencionan que las competencias básicas constituyen los aprendizajes imprescindibles, comunes en toda enseñanza obligatoria que ponen de manifiesto los niveles de consecución de las capacidades propias de cada una de las etapas del desarrollo humano. Es por ello que dentro la aplicación del nuevo modelo de evaluación se elabora una descripción de las competencias que apoyara a la selección, integración y a la retención de los colaboradores que posean y desarrollen las actitudes y aptitudes que garanticen la eficacia en las actividades de los puestos de trabajo, y así mismo la calidad de los productos y servicios que ECA Guatemala brinda a los clientes.

De esta manera se facilitará la identificación de los factores de criterios a evaluar en cada puesto laboral y poder así crear programas de capacitación en las áreas específicas que permitan adquirir al colaborador una mayor especialización de sus funciones. Además, se espera que los jefes al momento de evaluar, se eviten juicios que están matizados por “sesgos o distorsiones” personales, como mencionan Hernández (2018), que, si bien no pueden eliminarse, si son susceptibles de prevención y, en su caso, de acotamiento o control. Por tal razón se elabora una guía de conocimiento donde se evalúa mediante ejercicios de conocimiento mecánica de banco donde los colaboradores puedan comprobar, empíricamente,

su conocimiento con relación a las competencias laborales que se requiere en su puesto de trabajo.

Este enfoque en la medición y evaluación del desempeño es efectivo y útil para evaluar el desempeño de los puestos cuyos resultados pueden medirse utilizando, preponderantemente, escalas categóricas o cualitativas, para el personal operativo del departamento de producción.

Hernández (2018) señala que el modelo que se plantea, cuyo instrumento es muy útil para estructurar un modelo general de evaluación del desempeño que puede ajustarse para administrar, planear, gestionar y evaluar el desempeño de las diferentes clases o familias de puestos que integran una organización como, por ejemplo: puestos directivos, gerenciales, puestos de mando medios, de staff administrativo y, en su caso, de los puestos operativos.

Por tal razón se espera que al aplicar este sistema permita revisar cuidadosamente el desempeño del evaluado, brindarle una retroalimentación pertinente, sentar las bases para planear el siguiente período del desempeño y, en su caso, plantearle las acciones de reconocimiento como consecuencia del desempeño que logró en el período correspondiente, se le estará entregando al departamento de producción un catálogo de competencias laborales, así como la actualización de las competencias técnicas y genéricas en los descriptores de puesto y por último un diagrama de flujo respecto a la retroalimentación, así como una lista de verificación, en el cual se brinda una retroalimentación que les dice cómo deben abordar los temas que están desempeñando en relación con sus metas; generalmente, las personas mejoran sus niveles de desempeño.

En la **sección IV**, finalmente se planteará los beneficios que los colaboradores de la Industria Manufacturera ECA Guatemala podrán obtener con la implementación de la evaluación del desempeño por competencias laborales SMART.

En la pregunta realizada a los colaboradores (figura 13) con respecto al objetivo de realizar una evaluación del desempeño en la organización, brinda datos que deben

tomarse en cuenta debido a que el 60% de los encuestados conocen la importancia de realizar la evaluación del desempeño, por el contrario, un 40% de los encuestados desconoce el objetivo real de una evaluación del desempeño y por lo tanto tiende a perder validez, fiabilidad y credibilidad creando un clima de insatisfacción organizacional.

Así mismo se realizó otra pregunta (figura 14), sobre si el colaborador considera que al evaluar su desempeño le obliga a actualizar sus conocimientos y se logró determinar que el 57% de los colaboradores consideran que la actualización de las competencias técnicas crea, producen y dan soluciones en sus puestos de trabajo. Por otra parte, el 31% que considera que no es necesario actualizarse, lo que podría considerarse como personal desmotivado y sin visión de ascender dentro de la organización y el 12 % no contestaron la pregunta.

La evaluación del desempeño ha ido aumentando su importancia en la gerencia de recursos humanos y constituye una herramienta práctica, clave a la hora de implementar y mantener con éxito la estrategia organizacional, permitiendo orientar a toda la organización a resultados esperados, pero a su vez puede tornarse como un obstáculo pues muchos colaboradores están descontentos con los métodos de evaluación existentes.

Frente a estas evoluciones en las organizaciones, los gerentes de recursos humanos deben desafiar e innovar en la forma de cómo obtener resultados óptimos, eficaces y sostenibles tanto para los colaboradores como para las organizaciones, viéndose enfrentados a planear, reclutar, seleccionar, formar, desarrollar, evaluar y retroalimentar, los recursos humanos buscando beneficios, respuestas y mejoras en forma inmediata con menos costos y lo más asertivamente posible para satisfacer las necesidades de la organización.

Según Alles (2011) unas de las leyes naturales del talento es que se obtienen los mayores resultados a través de la interacción. Si la organización facilita la interacción, actuará como un efecto multiplicador. Si, por el contrario, en vez de facilitarla la limita, no solo la organización no innovará, sino que además correrá el peligro de que sus profesionales con talento no encuentren alicientes en su trabajo y disminuyan su compromiso

La aplicación de este enfoque de evaluación exige el desempeño de una persona para ser evaluada utilizando un conjunto de factores que se considera que son críticos en el desempeño, como menciona Hernández (2018) los factores que se evalúan están determinados por el contenido de responsabilidad, la naturaleza y el dinamismo del puesto en la organización.

Es por ello, que la evaluación del desempeño por competencias laborales SMART ofrece a los colaboradores de cualquier organización el fomento de la formación continua y para toda la vida, desarrollo de multi-habilidades y la mejora en la calidad de vida, y así mismo, para la organización mayor compromiso y responsabilidad de los colaboradores, disponibilidad de talento humano con competencias, optimización de tiempos y del trabajo en equipo.

CONCLUSIONES

1. Por medio de encuestas digitales realizadas a los colaboradores del departamento de producción se estableció que la evaluación del desempeño realizada por el departamento de Recursos Humanos de ECA Guatemala cuenta con áreas de oportunidad, el cual los colaboradores no le dan importancia a este proceso. Por ello, se requiere actualizar el sistema de evaluación del desempeño, con la elaboración de un nuevo diseño enfocado en las competencias laborales que cumplan con los atributos de SMART, que permitirá identificar en qué medida los colaboradores está siendo productivo y así su vez, medir y desarrollar los conocimientos, habilidades, en su puesto de trabajo; además permite completar las medidas de acción que corrijan o motiven los resultados de desempeño y de esta manera lograr la excelencia operacional en el departamento de Producción.
2. Se determinó que el sistema de evaluación del desempeño que actualmente utiliza la organización existe diversidad de juicios por parte de los jefes, como se muestra en la gráfica 7 y 9, se puede observar que las personas que participan como evaluador no cuenta con el criterio de emitir juicios objetivos, ya que no existía una estructura respecto que competencias evaluar, por lo tanto, se elaboró un catálogo de competencias laborales claves que requieren para cada puesto de trabajo en el departamento de Producción, para generar un mejor desempeño por parte de los colaboradores.
3. Se estableció que los colaboradores no perciben ningún beneficio para mejorar su formación y crecimiento con la evaluación del desempeño que actualmente se realiza por parte del departamento de recursos humanos de ECA Guatemala, Por consiguiente, el diseño de la estructura del formato de evaluación del desempeño, cuenta con el enfoque de medición de las técnicas y herramientas recomendados por el autor Hernández (2018), cuyos resultados pueden medirse a través de 9 factores críticos que son relevantes en el desempeño del colaborador, en cual permitirá medir y desarrollar los

conocimientos y habilidades que requieran los colaboradores para optar a mejores puestos dentro de la organización.

4. La evaluación del desempeño por competencias laborales a través del método SMART, es una herramienta eficiente, que permitirá certificar los criterios de calificación mediante una guía de evaluación para verificar los conocimientos y competencias e incluso detectar brechas con las que cuenta el colaborador, de tal manera, que el modelo de evaluación orientará a los colaboradores a comprometerse para alcanzar los objetivos establecidos en cada proceso e incluso mejorar sus habilidades para lograr la excelencia operacional.

RECOMENDACIONES

1. Al momento de implementar la evaluación del desempeño basado en competencias SMART, es importante conocer esta herramienta, así como, definiciones de conceptos, elaboración de perfiles y descripciones de puesto, asegurando que su estructura este en torno al conocimiento y habilidades que requiere el colaborador. De esta manera, podrán orientar, su energía, tiempo, recursos, a aquellas acciones claves para lograr los resultados que determinarán el grado de éxito de la organización. De tal manera, que el nuevo modelo, oriente a las acciones a los resultados de desempeño que sean de interés de la organización y de esta manera lograr la excelencia operacional en el departamento de Producción
2. Asegurar que la participación conjunta de Recursos Humanos y los jefes, de tal forma, que permita recopilar información oportuna en la búsqueda del aprendizaje continuo que requieren para cada puesto de trabajo en el departamento de Producción para generar un mejor desempeño por parte de los colaboradores, con base a las competencias a desarrollar a través del catálogo, cuyo propósito es la conformación de competencias identificadas para el área de producción, necesarias para la elaboración de la lata, y a su vez, mejorar las estrategias para el cierre de brechas para obtener información específica de los puntos a mejorar de los colaboradores a través de la retroalimentación.
3. Para mejorar el desempeño de los colaboradores del Departamento de Producción de la Industria ECA Guatemala, es importante establecer la periodicidad para realizar la actividad del evaluación del desempeño, el cual se recomienda con una frecuencia anual y además, asegurar que los jefes de área utilicen las herramientas, así como formatos propuestos para iniciar la cultura de la evaluación del desempeño, el cual facilitará al personal reconocer o corregir desviaciones en su curva de aprendizaje en las actividades diarias de su puesto de trabajo, ya que podrán medirse a través

de 9 factores críticos que son relevantes en el desempeño del colaborador, que requieran los colaboradores para optar a mejores puestos dentro de la organización.

4. Al momento de aplicar la guía de evaluación de competencias, es importante asegurar que los temas de trabajos mecánicos y operacional referente al giro del negocio, de tal manera que el colaborador podrá autoevaluarse semestralmente y RRHH podrá conocer su nivel de conocimiento y con ello, garantizar que las capacitaciones, cursos y talleres este enfocado en los temas que se requiere reforzar.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M.A. (Ed). (2000). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica
- Alles, M.A. (Ed.). (2011). *Desarrollo del talento humano: basado en competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M.A. (Ed.). (2007). *Diccionario de comportamientos, gestión por competencias: cómo descubrir las competencias a través de los comportamientos*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M.A. (Ed.). (2010). *Diccionario de Preguntas*. Buenos Aires: Granica.
- Armijo. M. (Ed.). (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Chile: CEPAL
- Chan (2012) *Evaluación del Desempeño con Enfoque en las Competencias Laborales*. Universidad Rafael Landívar. Guatemala
- Dessler, G. (Ed.) (2009). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.
- Cortina, Adela. (Ed.). (1994). *Ética de la Empresa: Clave para una nueva Cultura Empresarial*. Madrid: Editorial Trotta.
- González (2020) *Competencias Laborales y Desempeño Laboral*. Universidad Rafael Landívar. Guatemala
- Hernández. J. (Ed.). (2018), *Administración y Evaluación del Desempeño del Personal*. México: Dos Consultores.
- Hernández. J. (Ed.). (2018), *Administración del Desempeño: Planeación, Gestión y Evaluación*. México: Dos Consultores.
- Hellriegel, Jackson, Slocum. (Ed.). (2005). *Administración un Enfoque basado en Competencias*. México: International Thomson, S.A. de C.V.
- Iñiguez (2019), *Propuesta de Modelo de Evaluación para el Cuerpo de Bomberos del Cantón Gualaceo*. Universidad del Azuay.
- Ilpes (Ed.) (2003), *Los indicadores de Evaluación del Desempeño: Una herramienta para la gestión por resultados en América Latina*: Chile
- Ibáñez O, Herranz B, Sánchez I. (Ed.) (2011). *Gestión por Competencias en la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón*. Aragón: Jfactory

- López (2011) *Guía para realizar la evaluación del Desempeño por Competencias Laborales para el personal que labora en una Institución del Sector Público*. Universidad Mariana Gálvez. Guatemala
- Moreno, J. (2003) INTECAP (instituto técnico de capacitación y producción) *Gestión por competencia laboral*, 2da edición, Guatemala.
- Mejía L, Balkin D, Cardy R (Ed.) (2008), *Gestión de Recursos Humanos*, Madrid, Pearson Educación, S.A.
- Roja, S.N. (Ed.) (2016). *Cómo realizar una Evaluación del Desempeño, bajo modelo de Gestión por competencias*. Corporativos Web: New York
- Ríos, M.F. (Ed.) (1995). *Análisis y Descripción de puesto de trabajo*. Díaz de Santo: España
- Shaart (2015) *Diseño de un sistema de evaluación del desempeño utilizando indicadores claves de desempeño KPI, para los trabajadores del colegio de ingenieros de Guatemala*. Universidad San Carlos de Guatemala. Guatemala.
- Segura, Stuart. (Ed) (2002). *Gestión del Recurso Humano Basada en Competencias Laborales*. Guatemala, C.A.

E-Grafía

- Alles, M.A. (2012), *Diccionario de términos de recursos humanos*: Buenos Aires: Granica. Recuperado el 21 de mayo 2020 de: https://books.google.com.gt/books?id=SXZfAAAAQBAJ&pg=PT295&dq=indicadores+de+desempe%C3%B1o+para+el+colaborador&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjgmpq_tsipAhXhUN8KHWFrCUQQ6AEILzAB#v=onepage&q=indicadores%20de%20desempe%C3%B1o&f=false
- Hardvard Business School Publishing Corporation (2007). *Gestión de Desempeño*. España: Deusto. Recuperado el 21 de mayo 2020 de: <https://books.google.com.gt/books?id=xnUs0w87Jq0C&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Mondy, R.W., Noe, M.R., (2005). *Administración de Recursos Humanos*. Pearson Educación: México. Recuperado el 21 de mayo 2020 de: <https://books.google.com.gt/books?id=UkWaAvHmBswC&pg=PA252&dq=G>

[ESTION+DESEMPE%C3%91O&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjykdDzbnpAhXtQd8KHaUGAzYQ6AEILDAB#v=onepage&q=GESTION%20DESEMPE%C3%91O&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjykdDzbnpAhXtQd8KHaUGAzYQ6AEILDAB#v=onepage&q=GESTION%20DESEMPE%3%91O&f=false)

Salgueiro Anabitarte, Amado. (2001). *Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando*.

Díaz de Santos, S.A.: Madrid España. Recuperado el 21 de mayo 2020 de:

<https://books.google.es/books?id=W0GICgAAQBAJ&dq=INDICADORES+DE+GESTION&hl=es&lr=>

Triginé, F.G. (Ed.). (2012), *Evaluación del Desempeño Individual*: Madrid: Díaz de Santos. Recuperado el 21 de mayo 2020 de:

https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=gTRoFsGI_0EC&oi=fnd&pg=PA193&dq=libros+gesti%C3%B3n+del+desempe%C3%B1o&ots=Tdtys4V34a&sig=Ya8MZM0RKLu6i31uuHzcc0FtFg#v=onepage&q=libros%20gesti%C3%B3n%20del%20desempe%C3%B1o&f=false

MANUAL DE
EVALUACIÓN
DEL
DESEMPEÑO



ANEXOS

Anexo 1 “Manual de Evaluación del Desempeño”

ÍNDICE

Introducción.....	
Evaluación del Desempeño.....	
Objetivos.....	
Responsabilidades	
Fase de la Gestión del Desempeño.....	
Proceso de Evaluación del Desempeño.....	
Factores a Evaluar.....	
Escala de Evaluación del Desempeño.....	
Formato de Evaluación del Desempeño a Utilizar.....	
Estructura de la Entrevista de la Evaluación	
Llenado del Formato de Evaluación.....	
Catálogo de Competencias Laborales para Departamento Producción	
Guía de Evaluación de conocimientos de Competencias Laborales.....	
Diagrama de Flujo Proceso de Retroalimentación	
Lista de Verificación de la Retroalimentación al Desempeño	
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información	

INTRODUCCIÓN

En el ámbito de la gestión de proceso en la Industria ECA es muy común escuchar la frase “No se puede mejorar lo que no se puede medir”. Por esta razón, su finalidad es el logro de los objetivos estratégicos.

Es por ello que se presenta a continuación un manual para la evaluación del desempeño, cuyo instrumento fundamental es una Matriz SMART, el cual plantea la necesidad de medir las competencias técnicas y evaluar resultados. Ese modelo está dirigido tanto al personal técnico como administrativo del departamento de producción.

En la actualidad la evaluación del desempeño es un proceso fundamental para el crecimiento de una organización y para el desarrollo profesional de sus colaboradores, por lo tanto, esta herramienta tiene la finalidad de ayudar a la Industria alcanzar sus objetivos.

La conformación de las competencias identificadas para el área operativa, marca como esencial la planificación, evaluación y administración de los procesos y proyectos de producción, con ello delegar, coordinar, validar, analizar y orientar los procesos y recursos de la Industria; contando con conocimientos específicos del ámbito laboral en que se desarrolla las actividades de cada puesto de trabajo.

De tal manera el propósito del catálogo es efectuar las operaciones necesarias para la fabricación de las latas de aluminio para bebida de 12 onzas y 16 onzas, de acuerdo con los procedimientos de producción establecidos y bajo requisitos de calidad, seguridad. Con el presente catálogo se tendrá una referencia de las competencias laborales a evaluar en la evaluación del desempeño mediante una guía de evaluación de conocimientos de competencias, que era de mucha ayuda para evaluar el desempeño de las competencias. La retroalimentación es la última etapa del proceso de administración del desempeño. Su importancia radica es que durante esta etapa donde se reúnen el líder con su colaborador para informarle a este último sus resultados anuales, el cumplimiento de los objetivos, las áreas de oportunidad.

1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Es importante resaltar que se trata de un proceso sistemático y periódico, se establece de antemano lo que se va a evaluar y de qué manera se va a realizar y se limita a un periodo de tiempo, que normalmente es anual o semestral. Al sistematizar la evaluación se establecen normas estándar para los evaluadores de forma que disminuye el riesgo de que la evaluación esté influida por los prejuicios y las percepciones personales de estos.

La evaluación del desempeño debe generar un ambiente en el que el colaborador experimente una orientación para mejorar su desempeño al ejecutar un proceso y obtener un mejor resultado.

Para la Industria ECA Guatemala se propone un modelo de evaluación del desempeño SMART, el modelo parte del hecho de que, en la actualidad, las organizaciones pueden automatizar sus esquemas de medición y evaluación de del desempeño, cuenta con competencias técnicas y objetivos muy precisos que deben cumplirse, y, por lo tanto, lo convierte en un instrumento muy valioso para orientar y enfocar nuestras acciones hacia los resultados que le interesan a la organización.

El formato de evaluación planea mediante el significado de las siglas SMART significan: Especifico, Medible, Alcanzable, Relevante y Tiempo Límite.

- Específico: Se deben establecer metas y estándares para cada equipo de trabajo, explicar exactamente lo que tendrán que hacer para lograr un desarrollo óptimo en el puesto de trabajo.
- Medible: Esta característica implica que las metas y los objetivos de la organización deben ser cuantificables, con el objetivo principal de contar con personal motivado.
- Alcanzable: Se deberá plantear objetivos acordes a la situación actual de la organización, tomando en cuenta la madurez del equipo de trabajo con que cuenta la empresa para alcanzar los objetivos planteados. En resumen, establecer cuál es el procedimiento para llegar a una meta y que tan posible es lograrla.
- Relevante: Los objetivos propuestos deben ser realistas, considerar todas las variables internas y externas que puedan afectarlos y analizar si las

competencias de los colaboradores son las adecuadas para afrontar el desafío.

- Tiempo Límite: La meta y objetivos deben determinar el momento y los plazos de ejecución de forma exacta, para ejecutar los planes de acción en un tiempo determinado.

Por lo tanto, el objetivo del método de desempeño, es que ECA Guatemala logre garantizar que los colaboradores se comprometan en el logro de los resultados de la organización y en su propio desarrollo profesional.

2. Objetivos

- a) Proponer la aplicación de un método de evaluación del desempeño por objetivos SMART en la empresa ECA Guatemala.
- b) Aplicar la evaluación del desempeño con objetivos SMART, para guiar el camino a seguir por parte del colaborador, con el objetivo de optimizar el rendimiento en su puesto de trabajo.
- c) Evaluar las competencias técnicas para lograr la excelencia operacional de los colaboradores de ECA Guatemala, con base a variables y los factores de evaluación, por medio de un sistema que evite la subjetividad.

3. Responsabilidades

En la mayor parte de las organizaciones, el Gerente es el responsable del desempeño de los colaboradores y de su evaluación. Se recurre a Recursos Humanos de ECA Guatemala lleve a cabo la función de establecer, acompañar y controlar el proceso de evaluación anual que se practica al personal operativo del departamento de producción.

3.1. Recursos Humanos

Se propone que el departamento de Recursos Humanos de ECA Guatemala, sea la unidad encargada de practicar, en conjunto con los jefes de áreas, todas las evaluaciones del desempeño, y su papel principal será el mantener un equilibrio de los juicios, el acatamiento de los estándares para evitar su aspecto centralizado y así poder proyectar la evaluación del desempeño con objetivos SMART a los colaboradores como un instrumento de mejoramiento continuo de desarrollo individual de cada colaborador.

3.2. Evaluador

Tener el poder de fomentar una mejor comunicación con sus colaboradores para que comprendan la dinámica de la evaluación como un sistema objetivo y concreto y obtener un amplio conocimiento del desempeño y de la conducta de los colaboradores, con base a las variables y factores elegidos por medio de la evaluación del desempeño con objetivos SMART, el cual es un sistema aceptado, confiable y objetivo, y así proponer medidas y disposiciones para mejorar el rendimiento del personal.

3.3. Evaluado

Permitirá al colaborador conocer aspectos del comportamiento y del desempeño que la empresa requiere del personal, para desarrollar dentro de la organización las actividades que le sean asignadas. Además, tendrá presente de manera clara las expectativas de su jefe y la organización respecto a su puesto de trabajo, sus objetivos y su desempeño.

4. Fase de Gestión del Desempeño

La frecuencia de evaluación se estará realizando una vez año, para que el área de recursos humanos en conjunto con el jefe del área pueda formular acciones y dar seguimiento aquellos resultados que contribuyen a que la organización logre eficazmente sus objetivos y metas estratégicas.

El cual se tendrá una entrevista de evaluación con cada colaborador. La duración se estima entre 40 min a 1 hora para realizar la entrevista con los colaboradores, dependiente de la naturaleza del puesto.

5. Proceso de Evaluación del Desempeño

El proceso de evaluación, el cual se detalla brindará un juicio sobre qué tanto las personas se acercan a los resultados que la organización necesita de sus puestos, lo cual ayudará a indagar porqué las personas no alcanzan, o en su caso superan lo requerido.

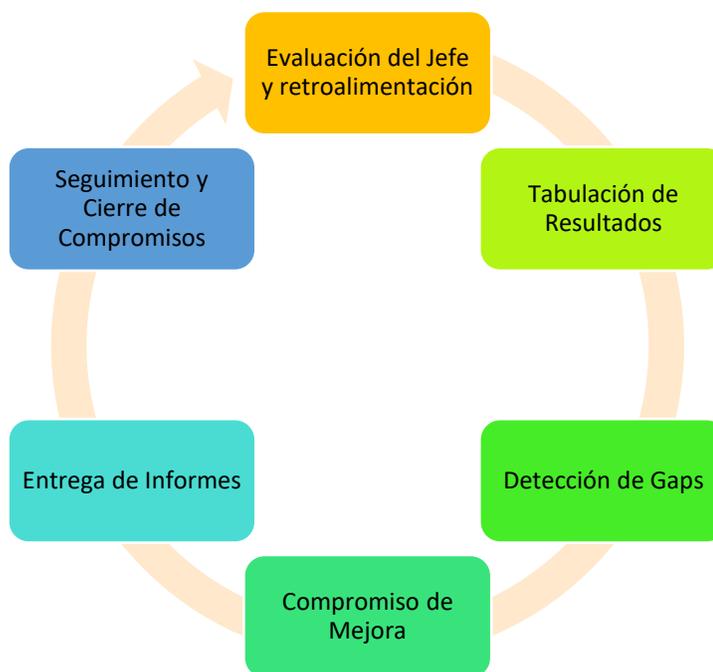


Figura 1: Proceso de Evaluación del Desempeño. Elaboración propia.

6. Factores a Evaluar

El colaborador deberá ser evaluado, en los factores clave del desempeño definidos por los jefes y RRHH, el cual se recomienda que no sean más de 9 factores, para evitar perder efectividad por la diversidad. Los factores relevantes que se pueden medir el desempeño, se pueden mencionar:

- a) Los indicadores cuantitativos que se relaciona con el contenido de responsabilidad (resultados), dominio de conocimiento especializado, entre otros.
- b) Las competencias técnicas que se quiere medir de manera específica para lograr el objetivo. Incluyen las competencias del perfil organizacional que son verdaderamente críticas al puesto.
- c) Relacionadas con la cultura organizacional: Se consideran aquellos atributos o elementos en los que se trabaja para construir la cultura organizacional general de la empresa, tales como valores, actitudes sociales compromiso institucional, entre otros.

7. Escala de Evaluación del Desempeño

Asignando los valores numéricos en la escala estándar del desempeño

Desempeño	Descripción	Evaluación	Calificación
No Cumple	No cumple con el resultado esperado en el factor.	N1	0
Regular (mínimo aceptable)	Cumple con el resultado mínimo esperado pero no con el esperado como satisfactorio en el factor.	N2	70
Satisfactorio	Cumple, cabal y consistentemente, con el resultado esperado como satisfactorios en el factor (al 100%) Ni más ni menos.	N3	84
Notable	Sobrepasa, parcial o temporalmente, con el resultado esperado como satisfactorio en el factor.	N4	90
Excelente	Excede de manera obvia, evidente y consistentemente, en el resultado esperado como satisfactorio del factor.	N5	100

8. Formato Evaluación a Desempeño a Utilizar

Formulario para evaluar anualmente al colaborador que tiene a su cargo personal a supervisar, el cual aplica al grupo laboral al que pertenezca, se detalla a continuación:

- **Nivel Administrativo del Departamento de Producción**

Está constituido por quienes realizan funciones administrativas y profesionales, de jefatura formal, es decir por aquellos colaboradores que ejercen autoridad técnica, administrativa.

- **Nivel Operativo del Departamento de Producción**

Incluye personal que ejecuta funciones de carácter operativo, y miscelánea.

9. Estructura de la Entrevista de Evaluación

La estructura que se recomienda, es clave para cumplir con efectividad el proceso de entrevista de evaluación, el cual se divide en dos etapas:

I. Planeación

- a. Realizar ejercicios de simulacros de entrevista de evaluación del desempeño con los evaluadores para descubrir sus fortalezas y/o debilidades, asimismo recibir una retroalimentación, acerca de su estilo y desempeño como entrevistadores. Se recomienda una sesión de 6 a 10 horas de instrucción al año.

- b. Programación de la entrevista: RRHH y jefe debe comunicar al colaborador que, según las políticas de la organización, se requiere realizar una evaluación de su desempeño. Asimismo, fijar de común acuerdo, el lugar, la fecha y la hora. Nota: Si surge una causa de fuerza mayor, debe respetarse y por ningún motivo cambiarse.
- c. Disponerse de un lugar “neutral”, sin ruido ni distracciones.
- d. El evaluador se debe de preparar revisando la descripción del puesto, especialmente, en la sección de responsabilidades.
- e. Tener los resultados y logros conseguidos durante el período correspondiente a la evaluación. y, en su caso, los resultados y compromisos plasmados en su evaluación de desempeño del período anterior.

II. Etapa Dinámica

- a. Revisión y Validación del desempeño del colaborador
- b. No sugerir las respuestas en las preguntas y no realizar preguntas doble sentido.
- c. Si el evaluado dude en responder, plantear de nuevo la pregunta.
- d. Comunicar al colaborador las acciones de mejora que se tienen previstos para su desarrollo, para lograr un resultado satisfactorio.
- e. Jefe inmediato debe tratar de identificar cuáles son las principales fortalezas y carencias que el evaluado tiene en su puesto.
- f. Jefe inmediato debe asegurar en construir el ambiente de confianza.
- g. El evaluador debe asegurar que la información fluya sin distorsiones y, en consecuencia, la entrevista resulte eficaz.
- h. Enfocar la entrevista de evaluación del desempeño como un proceso de solución de problemas resultado de la entrevista de evaluación del desempeño.

- i. Los participantes habrán de adquirir su calificación del desempeño, algunos compromisos en relación con las consecuencias y el seguimiento de las acciones que se requieren.

III. Cierre de la entrevista

IV. Agradecer al evaluado su colaboración y concretar la fecha de la próxima reunión.

10. Llenado del Formato de evaluación del Desempeño SMART

El formato de evaluación el desempeño deberá ser llenado de forma electrónicamente en un formato de Excel, para luego ser impresa con firma del evaluado y el evaluador.

A continuación, se explica el llenado.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO SMART

Sección I: Datos Generales

Fecha de la Evaluación	07/02/2008
Fecha de Ingreso	6 de febrero de 2008
Departamento	Producción
Datos del Evaluado:	
Código	263
Nombre	Wilmer Roberto Farfan Paredes
Puesto	Mecánico Operador de Neckler
Datos del Evaluador:	
Código	40
Nombre	Juan Carlos Jimenez Cruz
Puesto	Jefe de Back End



Puntuación Total	0.00%
Desempeño	NO CUMPLE

Sección II: Factores Críticos a Evaluar

Desempeño	Descripción	Evaluación	Calificación	Unidad Medida	KPI'S	PRESUPUESTO	META	NIVEL	Competencia Técnica	%
No Cumple	No cumple con el resultado esperado en el factor.	N1	0							
Regular (mínimo aceptable)	Cumple con el resultado mínimo esperado pero no con el esperado como satisfactorio en el factor.	N2	70							
Satisfactorio	Cumple, cabal y consistentemente, con el resultado esperado como satisfactorios en el factor (al 100%) Ni más ni menos.	N3	84							
Notable	Sobrepasa, parcial o temporalmente, con el resultado esperado como satisfactorio en el factor.	N4	90							
Excelente	Excede de manera obvia, evidente y consistentemente, en el resultado esperado como satisfactorio del factor.	N5	100							

Sección III: Resultados KPI's del Periodo

Primer Semestre	INDICADOR	Segundo Semestre	ANUAL
	0		
	0		
	0		
	0		
	0		
	0		

Sección V: Acciones para mejorar el Desempeño

ÁREAS DE MEJORA	PLAN DE ACCIÓN
1.	FECHA DE EJECUCIÓN: <input type="text"/> Status
2.	FECHA DE EJECUCIÓN: <input type="text"/> Status
3.	FECHA DE EJECUCIÓN: <input type="text"/> Status
4.	FECHA DE EJECUCIÓN: <input type="text"/> Status
5.	FECHA DE EJECUCIÓN: <input type="text"/> Status

Sección IV: Resultado de Competencias del Periodo

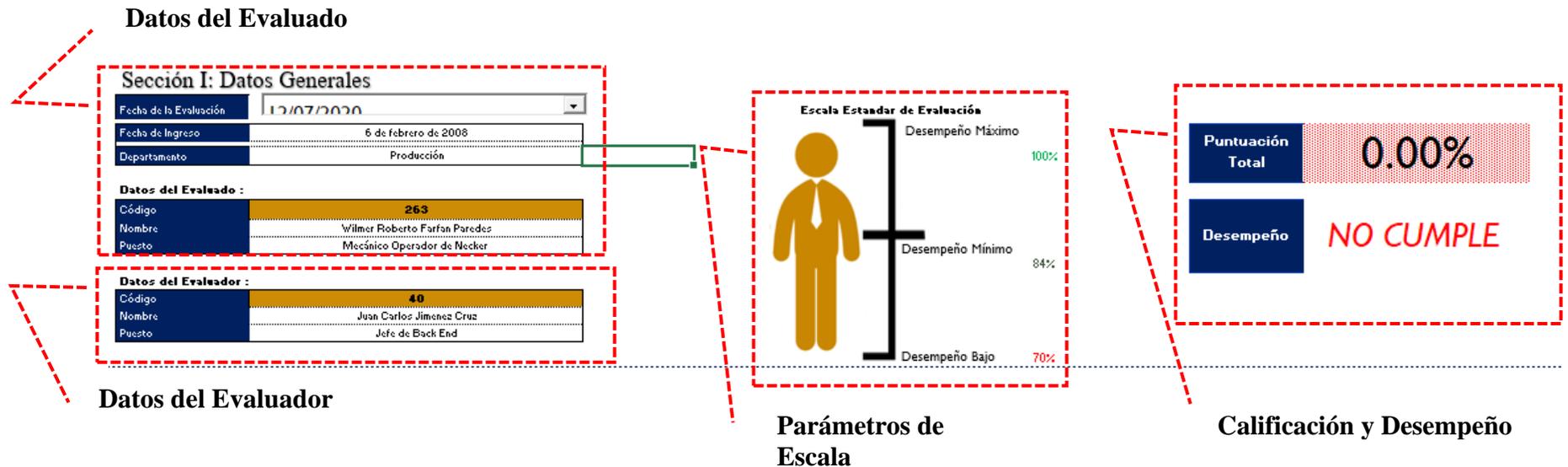
Factor de Desempeño	Ponderación de los Objetivos	Resultados del Periodo					Calificación del periodo	
		N1 No Cumple	N2 Regular (mínimo aceptable)	N3 Satisfactorio	N4 Notable	N5 Excelente	Calificación del Objetivo	Contribución del Indicador / Objetivo
	5%						0	0.0%
	5%						0	0.0%
	10%						0	0.0%
	10%						0	0.0%
	5%						0	0.0%
	20%						0	0.0%
	15%						0	0.0%
	20%						0	0.0%
	10%						0	0.0%
	100%						0	0.0%

Observaciones sobre el proceso, tanto del Evaluado, como el Evaluador

Desempeño Global
Calificación Desempeño
0% a <49% No Cumple
70% a <83% Regular (mínimo aceptable)
84% a <89% Satisfactorio (100%)
90% a <99% Notable
100% a <124% Excelente

Sección I: Dato general

En esta sección corresponde al evaluador llenar los espacios de este apartado, únicamente ingresando el código del colaborador, automáticamente se rellenarán los demás espacios con la información del individuo. Asimismo, se podrá observar los datos evaluadores. A su vez el evaluador podrá conocer su calificación y desempeño, con base a la escala estándar de evaluación, luego de ser evaluado.



Sección II: Factores Críticos a Evaluar

En esta sección corresponde al evaluador explicar al colaborador la escala de desempeño el cual será evaluado dependiendo de sus resultados obtenidos durante el periodo de evaluación, Asimismo, deberá detallar los indicadores de resultados, especificando la meta y presupuesto. Las competencias técnicas establecida que serán evaluados con base su nivel de grado para el puesto de trabajo.

Escala de Desempeño

Sección II: Factores Críticos a Evaluar

Desempeño	Descripción	Evaluación	Calificación
No Cumple	No cumple con el resultado esperado en el factor.	N1	0
Regular (mínimo aceptable)	Cumple con el resultado mínimo esperado pero no con el esperado como satisfactorio en el factor.	N2	70
Satisfactorio	Cumple, cabal y consistentemente, con el resultado esperado como satisfactorios en el factor (al 100%) Ni más ni menos.	N3	84
Notable	Sobrepasa, parcial o temporalmente, con el resultado esperado como satisfactorio en el factor.	N4	90
Excelente	Excede de manera obvia, evidente y consistentemente, en el resultado	N5	100

Competencias

Unidad Medida	KPI'S	PRESUPUESTO	META	NIVEL	Competencia Técnica	%

Indicadores Críticos

Sección III: Plan de Acción

En esta sección corresponde al evaluador recolectar información de los resultados obtenidos durante primer y segundo semestre, para informar al colaborador si cumplió con las metas propuestas.

Áreas de Mejora		Plan de Acción		
Sección V: Acciones para mejorar el Desempeño				
ÁREAS DE MEJORA		PLAN DE ACCIÓN		
1.		FECHA DE EJECUCIÓN:	Status	NO CONCLUIDO
2.		FECHA DE EJECUCIÓN:	Status	CONCLUIDO
3.		FECHA DE EJECUCIÓN:	Status	
4.		FECHA DE EJECUCIÓN:	Status	
5.		FECHA DE EJECUCIÓN:	Status	

Sección VI: Resultados

El colaborador deberá ser evaluado en los “9 FACTORES CLAVE DEL DESEMPEÑO” definidos y sí, en algún caso particular. Se recomienda agregar factores, únicamente, si son verdaderamente relevantes y críticos, en el desempeño del empleado.

Resultados KPI's

Sección III: Resultados KPI's del Periodo

Primer Semestre	INDICADOR	Segundo Semestre	ANUAL
0			
0			
0			
0			
0			
0			

mismo.

Resultados

Sección IV: Resultado de Competencias del Periodo

Indice de Manejado	Ponderación de la Bateria	Resultados de Desempeño				
		De Grupo	Objeto (Promo. Asignada)	Metodología	Metodo	Resultado
profesional: contable	100%					
profesional: contable	100%					
es idiomas	100%					
es idiomas	100%					
es idiomas	100%					
es idiomas	100%					
ACTIVIDAD DE INICIACION Estado que refleja el suceso cuando se realiza, actualiza o corrige la información de los estados (Ingresos y egresos) y se genera un subregistro en gestiones.	100%					
RECURSOS FINANCIEROS/ RECURSOS DE CAPITAL Estado que refleja el suceso cuando se realiza, actualiza o corrige la información de los estados (Ingresos y egresos) y se genera un subregistro en gestiones.	100%					
EXISTENCIA Y PATRIMONIO Estado que refleja el suceso cuando se realiza, actualiza o corrige la información de los estados (Ingresos y egresos) y se genera un subregistro en gestiones.	100%					
	100%					

Observaciones

Calificación del Periodo

Evaluación de Gestión	
Estado de Bateria	Calificación de Bateria y Bateria
■	N.B.C

Resumen de Calificación

Resumen de Calificación
N.B.C <= 100%
100% <= 100%
100% <= 100%
100% <= 100%
100% <= 100%
100% <= 100%

Resultados del Periodo

Anexo 2 “Catálogo Competencias Laborales”

Catálogo
Competencias Laborales
Departamento de Producción

2020

Objetivo General

Promover las capacidades de los colaboradores para saber hacer y saber actuar, comprendiendo el impacto de su desempeño dentro de la organización laboral.

2. ¿Cómo se clasifican las competencias?

Las competencias son el conjunto de capacidades y habilidades que se necesita para que una persona pueda realizar una actividad, por tal razón, en el catálogo se mostrará la siguiente clasificación.

2.1. Competencias Genéricas y Organizacionales: Son competencias comunes que comparten diversos cargos y áreas.

2.2. Competencias específicas – Técnicas: Son las competencias vinculadas a un cargo o profesión específico.

2.3. Competencias Conductuales: son las habilidades o atributo personal de la conducta de un sujeto que puede definirse como característica de su comportamiento.

3. Niveles Organizacional y Grados de Nivel a utilizar

En una misma competencia no va exigir los mismos comportamientos según el puesto de familia. Por eso cada competencia está dividida por

3.1 niveles organizacional:

- **Nivel estratégico:** se ubica los cargos de gerencias y dirección. Su rol es dirigir, delegar y cumplir las metas de la organización.
- **Nivel Tácticos:** Corresponde a los jefes de mediano nivel y líderes (supervisores). Desarrollan la planeación de cada proyecto y/o actividad de cada área.
- **Nivel Operacional:** Los cargos en este nivel, cumplen con tareas específicas, tales como producción, operación de productos (administrativos) y servicios.

3.2. Grados de Nivel:

Aparece jerarquizado en cuatro niveles, el cual describe un conocimiento teórico o habilidad práctica que debe poseer el colaborador según el nivel de organización.

A1	Desempeño Superior
B2	Bueno, por sobre el estándar
C3	Mínimo necesario para el puesto dentro del perfil requerido
D4	Este nivel no se aplica para la descripción del perfil

4. Competencias Laborales para Departamento Producción

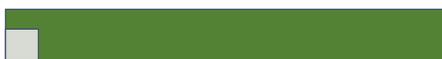
A continuación, se detalla los puestos de familia de las áreas del departamento producción, así como sus competencias las competencias requeridas

Área Front End



- Técnico Mecánico de Tool Room
- Técnico de Maquinas y Herramientas
- Técnica Mecánico de Front End
- Mecánico Operador Front End

Área Química



- Mecánico Operador del Proceso Químico

Área Back End



- Técnico Mecánico de Back End
- Mecánico Operador de Necker
- Mecánico Operador Es spreadora
- Técnico Mecánico Paletizado
- Mecánico Operador Paletizado

Área Impresión



- Técnico de Impresión
- Mecánico Operador Impresora

ÁREA DE FRONT END

Técnico Mecánico de Tool Room

COMPETENCIAS GENÉRICAS	NIVEL ORGANIZACIONAL	GRADOS DE NIVEL
Administración del tiempo		
Está centrada en cómo se utiliza el tiempo en las actividades de un puesto de trabajo con el fin de contribuir al mejoramiento de la productividad y rentabilidad de la organización.	Estratégicos <input type="checkbox"/> Tácticos <input type="checkbox"/> Operacional <input checked="" type="checkbox"/>	A1 <input checked="" type="checkbox"/> B2 <input type="checkbox"/> C3 <input type="checkbox"/> D4 <input type="checkbox"/>
Solución de problemas		
Analiza los problemas dentro de su puesto de trabajo, identificando sus aspectos más relevantes y sus causas para elegir las soluciones en función a la situación.	Estratégicos <input type="checkbox"/> Tácticos <input type="checkbox"/> Operacional <input checked="" type="checkbox"/>	A1 <input checked="" type="checkbox"/> B2 <input type="checkbox"/> C3 <input type="checkbox"/> D4 <input type="checkbox"/>
Trabajo en equipo		
Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y realizar actividades en conjunto con las demás personas donde se establecen relaciones de cooperación y responsabilidad por parte de los integrantes.	Estratégicos <input type="checkbox"/> Tácticos <input type="checkbox"/> Operacional <input checked="" type="checkbox"/>	A1 <input checked="" type="checkbox"/> B2 <input type="checkbox"/> C3 <input type="checkbox"/> D4 <input type="checkbox"/>
Comunicación		
Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, proceso mediante el cual se transmite información de forma estructurada, clara y concisa, adaptando el lenguaje a la situación y al receptor, de forma oral, escrita y señas.	Estratégicos <input type="checkbox"/> Tácticos <input type="checkbox"/> Operacional <input checked="" type="checkbox"/>	A1 <input checked="" type="checkbox"/> B2 <input type="checkbox"/> C3 <input type="checkbox"/> D4 <input type="checkbox"/>

COMPETENCIAS CONDUCTUALES	NIVEL ORGANIZACIONAL	GRADOS DE NIVEL
Calidad del trabajo		
Es la manera que la persona demuestra excelencia en la operación de la máquina, desplegando sus conocimientos en el tema, basándose en hechos y cumplimiento de los procedimientos técnicos.	Estratégicos <input type="checkbox"/> Tácticos <input type="checkbox"/> Operacional <input checked="" type="checkbox"/>	A1 <input checked="" type="checkbox"/> B2 <input type="checkbox"/> C3 <input type="checkbox"/> D4 <input type="checkbox"/>
Rigurosidad		
Es la manera en que la persona cumple los procedimientos de operación del equipo con exactitud, alcanzando los niveles de calidad requerido	Estratégicos <input type="checkbox"/> Tácticos <input type="checkbox"/> Operacional <input checked="" type="checkbox"/>	A1 <input checked="" type="checkbox"/> B2 <input type="checkbox"/> C3 <input type="checkbox"/> D4 <input type="checkbox"/>
Compromiso		
Es la manera que la persona demuestra su capacidad para abordar problemas de operación y actuar para enfrentarse inmediatamente con dicho problema.	Estratégicos <input type="checkbox"/> Tácticos <input checked="" type="checkbox"/> Operacional <input type="checkbox"/>	A1 <input checked="" type="checkbox"/> B2 <input type="checkbox"/> C3 <input type="checkbox"/> D4 <input type="checkbox"/>
Iniciativa		
Es la manera que el operador da cumplimiento a las tareas dentro de plazos y condiciones determinadas.	Estratégicos <input type="checkbox"/> Tácticos <input type="checkbox"/> Operacional <input checked="" type="checkbox"/>	A1 <input checked="" type="checkbox"/> B2 <input type="checkbox"/> C3 <input type="checkbox"/> D4 <input type="checkbox"/>

COMPETENCIA TÉCNICA	NIVEL ORGANIZACIONAL Tácticos	GRADOS DE NIVEL A1
Conocimiento elemental sobre mantenimiento preventivo/correctivo a máquinas de oficina.	Conocimiento de SISO (Normas de higiene, seguridad y cuidado del medio ambiente de la empresa)	Manejo de instrumento de medición para la operación de las máquinas.
Conocimiento de especificaciones de calidad	Conocimiento del software Ignition (Si fuera interna la persona al ocupar el puesto)	Conocimientos sobre las propiedades físicas, mecánicas básicas sobre los materiales e insumos a utilizar.
Conocimiento de la aplicación y uso de herramientas asociadas a la ocupación	Conocimiento del procedimiento 5´s del lugar del trabajo (aseo, limpieza, orden y organización)	Procedimientos para reportar problemas, sugerencias y oportunidades de mejora.
<p>Conocimiento en la operación y mantenimiento de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Rectificadora Pride ➤ Contracer ➤ Comprador Óptico ➤ Ring Master ➤ Equipo Marposs ➤ Rectificadora Okamoto ➤ Probadora de Cartuchos ➤ 	Propósitos del uso de equipos de protección personal	

ÁREA DE FRONT END

Técnico de Máquinas y Herramientas

COMPETENCIAS GENÉRICAS	NIVEL ORGANIZACIONAL	GRADOS DE NIVEL
Administración del tiempo		
Está centrada en cómo se utiliza el tiempo en las actividades de un puesto de trabajo con el fin de contribuir al mejoramiento de la productividad y rentabilidad de la organización.	Estratégicos <input type="checkbox"/> Tácticos <input type="checkbox"/> Operacional <input checked="" type="checkbox"/>	A1 <input checked="" type="checkbox"/> B2 <input type="checkbox"/> C3 <input type="checkbox"/> D4 <input type="checkbox"/>
Comunicación		
Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, proceso mediante el cual se transmite información de forma estructurada, clara y concisa, adaptando el lenguaje a la situación y al receptor, de forma oral y escrita.	Estratégicos <input type="checkbox"/> Tácticos <input type="checkbox"/> Operacional <input checked="" type="checkbox"/>	A1 <input checked="" type="checkbox"/> B2 <input type="checkbox"/> C3 <input type="checkbox"/> D4 <input type="checkbox"/>
Trabajo en equipo		
Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y realizar actividades en conjunto con las demás personas donde se establecen relaciones de cooperación y responsabilidad por parte de los integrantes.	Estratégicos <input type="checkbox"/> Tácticos <input type="checkbox"/> Operacional <input checked="" type="checkbox"/>	A1 <input checked="" type="checkbox"/> B2 <input type="checkbox"/> C3 <input type="checkbox"/> D4 <input type="checkbox"/>
Comunicación		
Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, proceso mediante el cual se transmite información de forma estructurada, clara y concisa, adaptando el lenguaje a la situación y al receptor, de forma oral y escrita	Estratégicos <input type="checkbox"/> Tácticos <input type="checkbox"/> Operacional <input checked="" type="checkbox"/>	A1 <input checked="" type="checkbox"/> B2 <input type="checkbox"/> C3 <input type="checkbox"/> D4 <input type="checkbox"/>

COMPETENCIAS CONDUCTUALES	NIVEL ORGANIZACIONAL	GRADOS DE NIVEL
Calidad del trabajo		
Es la manera que la persona demuestra excelencia en la operación de la máquina, desplegando sus conocimientos en el tema, basándose en hechos y cumplimiento de los procedimientos técnicos.	Estratégicos <input type="checkbox"/> Tácticos <input type="checkbox"/> Operacional <input checked="" type="checkbox"/>	A1 <input checked="" type="checkbox"/> B2 <input type="checkbox"/> C3 <input type="checkbox"/> D4 <input type="checkbox"/>
Rigurosidad		
Es la manera en que la persona cumple los procedimientos de operación del equipo con exactitud, alcanzando los niveles de calidad requerido	Estratégicos <input type="checkbox"/> Tácticos <input type="checkbox"/> Operacional <input checked="" type="checkbox"/>	A1 <input checked="" type="checkbox"/> B2 <input type="checkbox"/> C3 <input type="checkbox"/> D4 <input type="checkbox"/>
Compromiso		
Es la manera que la persona demuestra su capacidad para abordar problemas de operación y actuar para enfrentarse inmediatamente con dicho problema.	Estratégicos <input type="checkbox"/> Tácticos <input type="checkbox"/> Operacional <input checked="" type="checkbox"/>	A1 <input checked="" type="checkbox"/> B2 <input type="checkbox"/> C3 <input type="checkbox"/> D4 <input type="checkbox"/>
Iniciativa		
Es la manera que el operador da cumplimiento a las tareas dentro de plazos y condiciones determinadas.	Estratégicos <input type="checkbox"/> Tácticos <input type="checkbox"/> Operacional <input checked="" type="checkbox"/>	A1 <input checked="" type="checkbox"/> B2 <input type="checkbox"/> C3 <input type="checkbox"/> D4 <input type="checkbox"/>

COMPETENCIA TÉCNICA	NIVEL ORGANIZACIONAL Tácticos	GRADOS DE NIVEL A1
Conocimiento de mecánica industrial	Conocimiento de SISO (Normas de higiene, seguridad y cuidado del medio ambiente de la empresa)	Manejo de instrumento de medición
Interpretación de dibujos de equipos mecánicos	Conocimiento de las especificaciones de piezas para las máquinas de producción y elaborar piezas industriales bajo patrones o en serie.	Conocimientos sobre las propiedades físicas, mecánicas básicas sobre los materiales e insumos a utilizar.
Conocimiento de aplicación y uso de herramientas asociadas a la ocupación.	Conocimiento del procedimiento 5´s del lugar del trabajo (aseo, limpieza, orden y organización).	Procedimientos para reportar problemas, sugerencias y oportunidades de mejora.
Alto conocimiento en la fabricación y/o reparación de piezas de máquinas Back End y Front End de acuerdo a los procedimientos actualizados.		Propósitos del uso de equipos de protección personal

ÁREA DE FRONT END

Técnico Mecánico de Front End

COMPETENCIAS GENÉRICAS	NIVEL ORGANIZACIONAL	GRADOS DE NIVEL
Administración del tiempo		
Está centrada en cómo se utiliza el tiempo en las actividades de un puesto de trabajo con el fin de contribuir al mejoramiento de la productividad y rentabilidad de la organización.	Estratégicos <input type="checkbox"/> Tácticos <input type="checkbox"/> Operacional <input checked="" type="checkbox"/>	A1 <input checked="" type="checkbox"/> B2 <input type="checkbox"/> C3 <input type="checkbox"/> D4 <input type="checkbox"/>
Solución a problemas		
Analiza los problemas dentro de su puesto de trabajo, identificando sus aspectos más relevantes y sus causas para elegir las soluciones en función a la situación.	Estratégicos <input type="checkbox"/> Tácticos <input type="checkbox"/> Operacional <input checked="" type="checkbox"/>	A1 <input checked="" type="checkbox"/> B2 <input type="checkbox"/> C3 <input type="checkbox"/> D4 <input type="checkbox"/>
Trabajo en equipo		
Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y realizar actividades en conjunto con las demás personas donde se establecen relaciones de cooperación y responsabilidad por parte de los integrantes.	Estratégicos <input type="checkbox"/> Tácticos <input type="checkbox"/> Operacional <input checked="" type="checkbox"/>	A1 <input checked="" type="checkbox"/> B2 <input type="checkbox"/> C3 <input type="checkbox"/> D4 <input type="checkbox"/>
Comunicación		
Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, proceso mediante el cual se transmite información de forma estructurada, clara y concisa, adaptando el lenguaje a la situación y al receptor, de forma oral y escrita	Estratégicos <input type="checkbox"/> Tácticos <input type="checkbox"/> Operacional <input checked="" type="checkbox"/>	A1 <input checked="" type="checkbox"/> B2 <input type="checkbox"/> C3 <input type="checkbox"/> D4 <input type="checkbox"/>

COMPETENCIAS CONDUCTUALES	NIVEL ORGANIZACIONAL	GRADOS DE NIVEL
Calidad del trabajo		
Es la manera que la persona demuestra excelencia en la operación de la máquina, desplegando sus conocimientos en el tema, basándose en hechos y cumplimiento de los procedimientos técnicos.	Estratégicos <input type="checkbox"/> Tácticos <input type="checkbox"/> Operacional <input checked="" type="checkbox"/>	A1 <input checked="" type="checkbox"/> B2 <input type="checkbox"/> C3 <input type="checkbox"/> D4 <input type="checkbox"/>
Rigurosidad		
Es la manera en que la persona cumple los procedimientos de operación del equipo con exactitud, alcanzando los niveles de calidad requerido	Estratégicos <input type="checkbox"/> Tácticos <input type="checkbox"/> Operacional <input checked="" type="checkbox"/>	A1 <input checked="" type="checkbox"/> B2 <input type="checkbox"/> C3 <input type="checkbox"/> D4 <input type="checkbox"/>
Compromiso		
Es la manera que la persona demuestra su capacidad para abordar problemas de operación y actuar para enfrentarse inmediatamente con dicho problema.	Estratégicos <input type="checkbox"/> Tácticos <input type="checkbox"/> Operacional <input checked="" type="checkbox"/>	A1 <input checked="" type="checkbox"/> B2 <input type="checkbox"/> C3 <input type="checkbox"/> D4 <input type="checkbox"/>
Iniciativa		
Es la manera que el operador da cumplimiento a las tareas dentro de plazos y condiciones determinadas.	Estratégicos <input type="checkbox"/> Tácticos <input type="checkbox"/> Operacional <input checked="" type="checkbox"/>	A1 <input checked="" type="checkbox"/> B2 <input type="checkbox"/> C3 <input type="checkbox"/> D4 <input type="checkbox"/>

COMPETENCIA TÉCNICA	NIVEL ORGANIZACIONAL Tácticos	GRADOS DE NIVEL A1
Conocimiento elemental sobre mantenimiento preventivo/correctivo a máquinas de oficina.	Conocimiento de SISO (Normas de higiene, seguridad y cuidado del medio ambiente de la empresa)	Conocimiento de especificaciones de calidad
Conocimiento del software Ignition (Si fuera interna la persona al ocupar el puesto)	Conocimiento de las especificaciones de piezas para las máquinas de producción	Conocimiento en el funcionamiento mecánico de equipos auxiliares ASC
Conocimiento de aplicación y uso de herramientas asociadas a la ocupación.	Conocimiento del procedimiento 5´s del lugar de trabajo (aseo, limpieza, orden y organización)	Procedimientos para reportar problemas, sugerencias y oportunidades de mejora.
<p>Conocimiento en la operación y mantenimiento de la siguiente maquinaria:</p> <p>Volteador de Rollos Carro de Bobinas Desembobinador Pinch Roll Feeder Unist y Cupper Body Maker y Trimmer</p>		Propósitos del uso de equipos de protección personal

ÁREA DE FRONT END

Mecánico Operador Front End

COMPETENCIAS GENÉRICAS	NIVEL ORGANIZACIONAL	GRADOS DE NIVEL
Administración del tiempo		
Está centrada en cómo se utiliza el tiempo en las actividades de un puesto de trabajo con el fin de contribuir al mejoramiento de la productividad y rentabilidad de la organización.	Estratégicos <input type="checkbox"/> Tácticos <input type="checkbox"/> Operacional <input checked="" type="checkbox"/>	A1 <input type="checkbox"/> B2 <input checked="" type="checkbox"/> C3 <input type="checkbox"/> D4 <input type="checkbox"/>
Solución de problemas		
Analiza los problemas dentro de su puesto de trabajo, identificando sus aspectos más relevantes y sus causas para elegir las soluciones en función a la situación.	Estratégicos <input type="checkbox"/> Tácticos <input type="checkbox"/> Operacional <input checked="" type="checkbox"/>	A1 <input type="checkbox"/> B2 <input checked="" type="checkbox"/> C3 <input type="checkbox"/> D4 <input type="checkbox"/>
Trabajo en equipo		
Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y realizar actividades en conjunto con las demás personas donde se establecen relaciones de cooperación y responsabilidad por parte de los integrantes.	Estratégicos <input type="checkbox"/> Tácticos <input type="checkbox"/> Operacional <input checked="" type="checkbox"/>	A1 <input type="checkbox"/> B2 <input checked="" type="checkbox"/> C3 <input type="checkbox"/> D4 <input type="checkbox"/>
Iniciativa		
Es la predisposición a tomar un papel activo y a pensar no solo en lo que hay que hacer en el futuro, sino marcar el rumbo mediante acciones concretas en la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.	Estratégicos <input type="checkbox"/> Tácticos <input type="checkbox"/> Operacional <input checked="" type="checkbox"/>	A1 <input type="checkbox"/> B2 <input checked="" type="checkbox"/> C3 <input type="checkbox"/> D4 <input type="checkbox"/>

COMPETENCIAS CONDUCTUALES	NIVEL ORGANIZACIONAL	GRADOS DE NIVEL
Calidad del trabajo		
Es la manera que la persona demuestra excelencia en la operación de la máquina, desplegando sus conocimientos en el tema, basándose en hechos y cumplimiento de los procedimientos técnicos.	Estratégicos <input type="checkbox"/> Tácticos <input type="checkbox"/> Operacional <input checked="" type="checkbox"/>	A1 <input checked="" type="checkbox"/> B2 <input type="checkbox"/> C3 <input type="checkbox"/> D4 <input type="checkbox"/>
Rigurosidad		
Es la manera en que la persona cumple los procedimientos de operación del equipo con exactitud, alcanzando los niveles de calidad requerido	Estratégicos <input type="checkbox"/> Tácticos <input type="checkbox"/> Operacional <input checked="" type="checkbox"/>	A1 <input checked="" type="checkbox"/> B2 <input type="checkbox"/> C3 <input type="checkbox"/> D4 <input type="checkbox"/>
Compromiso		
Es la manera que la persona demuestra su capacidad para abordar problemas de operación y actuar para enfrentarse inmediatamente con dicho problema.	Estratégicos <input type="checkbox"/> Tácticos <input type="checkbox"/> Operacional <input checked="" type="checkbox"/>	A1 <input checked="" type="checkbox"/> B2 <input type="checkbox"/> C3 <input type="checkbox"/> D4 <input type="checkbox"/>
Iniciativa		
Es la manera que el operador da cumplimiento a las tareas dentro de plazos y condiciones determinadas.	Estratégicos <input type="checkbox"/> Tácticos <input type="checkbox"/> Operacional <input checked="" type="checkbox"/>	A1 <input checked="" type="checkbox"/> B2 <input type="checkbox"/> C3 <input type="checkbox"/> D4 <input type="checkbox"/>

COMPETENCIA TÉCNICA	NIVEL ORGANIZACIONAL Tácticos	GRADOS DE NIVEL A1
<p>Conocimiento de oleo hidráulica Conocimiento de mecánica de banco Conocimiento de neumática Conocimiento de mecánica industrial</p>	<p>Conocimiento de SISO (Normas de higiene, seguridad y cuidado del medio ambiente de la empresa)</p>	<p>Conocimiento elemental sobre mantenimiento preventivo/correctivo a máquinas de oficina.</p>
<p>Conocimiento del software Ignition (Si fuera interna la persona al ocupar el puesto)</p>	<p>Conocimiento de especificaciones de calidad</p>	<p>Manejo de instrumento de medición</p>
<p>Conocimiento de aplicación y uso de herramientas asociadas a la ocupación.</p>	<p>Conocimiento del procedimiento 5´s del lugar de trabajo (aseo, limpieza, orden y organización).</p>	<p>Procedimientos para reportar problemas, sugerencias y oportunidades de mejora.</p>
<p>Conocimiento en el funcionamiento de maquinaria: Trimmer, Body Maker, Auxiliares ASC</p> <p>Conocimiento de especificaciones de calidad</p>		<p>Propósitos del uso de equipos de protección personal</p>
		<p>SMED rayado de herramienta, cambio de rollo, cambio de sellos.</p>

ÁREA QUÍMICA

Mecánico Operador del Proceso Químico

COMPETENCIAS GENÉRICAS	NIVEL ORGANIZACIONAL	GRADOS DE NIVEL
Administración del tiempo		
Está centrada en cómo se utiliza el tiempo en las actividades de un puesto de trabajo con el fin de contribuir al mejoramiento de la productividad y rentabilidad de la organización.	Estratégicos <input type="checkbox"/> Tácticos <input type="checkbox"/> Operacional <input checked="" type="checkbox"/>	A1 <input checked="" type="checkbox"/> B2 <input type="checkbox"/> C3 <input type="checkbox"/> D4 <input type="checkbox"/>
Solución de problemas		
Analiza los problemas dentro de su puesto de trabajo, identificando sus aspectos más relevantes y sus causas para elegir las soluciones en función a la situación.	Estratégicos <input type="checkbox"/> Tácticos <input type="checkbox"/> Operacional <input checked="" type="checkbox"/>	A1 <input checked="" type="checkbox"/> B2 <input type="checkbox"/> C3 <input type="checkbox"/> D4 <input type="checkbox"/>
Trabajo en equipo		
Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y realizar actividades en conjunto con las demás personas donde se establecen relaciones de cooperación y responsabilidad por parte de los integrantes.	Estratégicos <input type="checkbox"/> Tácticos <input type="checkbox"/> Operacional <input checked="" type="checkbox"/>	A1 <input checked="" type="checkbox"/> B2 <input type="checkbox"/> C3 <input type="checkbox"/> D4 <input type="checkbox"/>
Tolerancia a la presión		
Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión y tiempo y de desacuerdo, oposición y adversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.	Estratégicos <input type="checkbox"/> Tácticos <input type="checkbox"/> Operacional <input checked="" type="checkbox"/>	A1 <input checked="" type="checkbox"/> B2 <input type="checkbox"/> C3 <input type="checkbox"/> D4 <input type="checkbox"/>

COMPETENCIAS CONDUCTUALES	NIVEL ORGANIZACIONAL	GRADOS DE NIVEL
Calidad del trabajo		
Es la manera que la persona demuestra excelencia en la operación de la máquina, desplegando sus conocimientos en el tema, basándose en hechos y cumplimiento de los procedimientos técnicos.	Estratégicos <input type="checkbox"/> Tácticos <input type="checkbox"/> Operacional <input checked="" type="checkbox"/>	A1 <input checked="" type="checkbox"/> B2 <input type="checkbox"/> C3 <input type="checkbox"/> D4 <input type="checkbox"/>
Rigurosidad		
Es la manera en que la persona cumple los procedimientos de operación del equipo con exactitud, alcanzando los niveles de calidad requerido	Estratégicos <input type="checkbox"/> Tácticos <input type="checkbox"/> Operacional <input checked="" type="checkbox"/>	A1 <input checked="" type="checkbox"/> B2 <input type="checkbox"/> C3 <input type="checkbox"/> D4 <input type="checkbox"/>
Compromiso		
Es la manera que la persona demuestra su capacidad para abordar problemas de operación y actuar para enfrentarse inmediatamente con dicho problema.	Estratégicos <input type="checkbox"/> Tácticos <input type="checkbox"/> Operacional <input checked="" type="checkbox"/>	A1 <input checked="" type="checkbox"/> B2 <input type="checkbox"/> C3 <input type="checkbox"/> D4 <input type="checkbox"/>
Iniciativa		
Es la manera que el operador da cumplimiento a las tareas dentro de plazos y condiciones determinadas.	Estratégicos <input type="checkbox"/> Tácticos <input type="checkbox"/> Operacional <input checked="" type="checkbox"/>	A1 <input checked="" type="checkbox"/> B2 <input type="checkbox"/> C3 <input type="checkbox"/> D4 <input type="checkbox"/>

COMPETENCIA TÉCNICA	NIVEL ORGANIZACIONAL Tácticos	GRADOS DE NIVEL A1
Conocimientos sobre unidades de medida.	Conocimiento de SISO (Normas de higiene, seguridad y cuidado del medio ambiente de la empresa)	Operación y funcionamiento de bombas en general
Conocimiento de tratamiento térmico	Conocimiento del software Ignition (Si fuera interna la persona al ocupar el puesto)	Conocimientos sobre las propiedades físicas, mecánicas y químicas básicas sobre los materiales e insumos a utilizar.
Conocimiento de aplicaciones y uso de herramientas asociadas a la ocupación	Conocimiento del procedimiento de 5's del lugar de trabajo (aseo, limpieza, orden y organización)	Procedimientos para reportar problemas, sugerencias y oportunidades de mejora.
Conocimiento en el acondicionamiento de agua para proceso		Propósitos del uso de equipos de protección personal

ÁREA DE BACK END

Técnico Mecánico de Back End

COMPETENCIAS GENÉRICAS	NIVEL ORGANIZACIONAL	GRADOS DE NIVEL
Administración del tiempo		
Está centrada en cómo se utiliza el tiempo en las actividades de un puesto de trabajo con el fin de contribuir al mejoramiento de la productividad y rentabilidad de la organización.	Estratégicos <input type="checkbox"/> Tácticos <input type="checkbox"/> Operacional <input checked="" type="checkbox"/>	A1 <input checked="" type="checkbox"/> B2 <input type="checkbox"/> C3 <input type="checkbox"/> D4 <input type="checkbox"/>
Solución de problemas		
Analiza los problemas dentro de su puesto de trabajo, identificando sus aspectos más relevantes y sus causas para elegir las soluciones en función a la situación.	Estratégicos <input type="checkbox"/> Tácticos <input type="checkbox"/> Operacional <input checked="" type="checkbox"/>	A1 <input checked="" type="checkbox"/> B2 <input type="checkbox"/> C3 <input type="checkbox"/> D4 <input type="checkbox"/>
Trabajo en equipo		
Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y realizar actividades en conjunto con las demás personas donde se establecen relaciones de cooperación y responsabilidad por parte de los integrantes.	Estratégicos <input type="checkbox"/> Tácticos <input type="checkbox"/> Operacional <input checked="" type="checkbox"/>	A1 <input checked="" type="checkbox"/> B2 <input type="checkbox"/> C3 <input type="checkbox"/> D4 <input type="checkbox"/>
Comunicación		
Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, proceso mediante el cual se transmite información de forma estructurada, clara y concisa, adaptando el lenguaje a la situación y al receptor, de forma oral y escrita	Estratégicos <input type="checkbox"/> Tácticos <input type="checkbox"/> Operacional <input checked="" type="checkbox"/>	A1 <input checked="" type="checkbox"/> B2 <input type="checkbox"/> C3 <input type="checkbox"/> D4 <input type="checkbox"/>

COMPETENCIAS CONDUCTUALES	NIVEL ORGANIZACIONAL	GRADOS DE NIVEL
Calidad del trabajo		
Es la manera que la persona demuestra excelencia en la operación de la máquina, desplegando sus conocimientos en el tema, basándose en hechos y cumplimiento de los procedimientos técnicos.	Estratégicos <input type="checkbox"/> Tácticos <input type="checkbox"/> Operacional <input checked="" type="checkbox"/>	A1 <input checked="" type="checkbox"/> B2 <input type="checkbox"/> C3 <input type="checkbox"/> D4 <input type="checkbox"/>
Rigurosidad		
Es la manera en que la persona cumple los procedimientos de operación del equipo con exactitud, alcanzando los niveles de calidad requerido	Estratégicos <input type="checkbox"/> Tácticos <input type="checkbox"/> Operacional <input checked="" type="checkbox"/>	A1 <input checked="" type="checkbox"/> B2 <input type="checkbox"/> C3 <input type="checkbox"/> D4 <input type="checkbox"/>
Compromiso		
Es la manera que la persona demuestra su capacidad para abordar problemas de operación y actuar para enfrentarse inmediatamente con dicho problema.	Estratégicos <input type="checkbox"/> Tácticos <input type="checkbox"/> Operacional <input checked="" type="checkbox"/>	A1 <input checked="" type="checkbox"/> B2 <input type="checkbox"/> C3 <input type="checkbox"/> D4 <input type="checkbox"/>
Iniciativa		
Es la manera que el operador da cumplimiento a las tareas dentro de plazos y condiciones determinadas.	Estratégicos <input type="checkbox"/> Tácticos <input type="checkbox"/> Operacional <input checked="" type="checkbox"/>	A1 <input checked="" type="checkbox"/> B2 <input type="checkbox"/> C3 <input type="checkbox"/> D4 <input type="checkbox"/>

COMPETENCIA TÉCNICA	NIVEL ORGANIZACIONAL Tácticos	GRADOS DE NIVEL A1
Conocimiento elemental sobre mantenimiento preventivo/correctivo a máquinas de oficina.	Conocimiento de SISO (Normas de higiene, seguridad y cuidado del medio ambiente de la empresa)	Conocimiento de oleo hidráulica Conocimiento de mecánica de banco Conocimiento de neumática Conocimiento de mecánica industrial
Operar, realizar el mantenimiento, reparación, ajustes y conversión de las máquinas asignadas	Conocimiento del software Ignition (Si fuera interna la persona al ocupar el puesto)	Conocimientos sobre las propiedades físicas, mecánicas y básicas sobre los materiales e insumos a utilizar.
Conocimiento de aplicaciones y uso de herramientas asociadas a la ocupación.	Conocimiento del procedimiento de 5's del lugar de trabajo (aseo, limpieza, orden y organización)	Procedimientos para reportar problemas, sugerencias y oportunidades de mejora.
Conocimiento en brindar servicio de mantenimiento a las maquinas: Back End Decoradora Esparadora Necker Paletizadora	Propósitos del uso de equipos de protección personal	

ÁREA DE BACK END

Mecánico Operador de Necker

COMPETENCIAS GENÉRICAS	NIVEL ORGANIZACIONAL	GRADOS DE NIVEL
Administración del tiempo		
Está centrada en cómo se utiliza el tiempo en las actividades de un puesto de trabajo con el fin de contribuir al mejoramiento de la productividad y rentabilidad de la organización.	Estratégicos <input type="checkbox"/> Tácticos <input type="checkbox"/> Operacional <input checked="" type="checkbox"/>	A1 <input type="checkbox"/> B2 <input checked="" type="checkbox"/> C3 <input type="checkbox"/> D4 <input type="checkbox"/>
Solución de problemas		
Analiza los problemas dentro de su puesto de trabajo, identificando sus aspectos más relevantes y sus causas para elegir las soluciones en función a la situación.	Estratégicos <input type="checkbox"/> Tácticos <input type="checkbox"/> Operacional <input checked="" type="checkbox"/>	A1 <input type="checkbox"/> B2 <input checked="" type="checkbox"/> C3 <input type="checkbox"/> D4 <input type="checkbox"/>
Trabajo en equipo		
Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y realizar actividades en conjunto con las demás personas donde se establecen relaciones de cooperación y responsabilidad por parte de los integrantes.	Estratégicos <input type="checkbox"/> Tácticos <input type="checkbox"/> Operacional <input checked="" type="checkbox"/>	A1 <input type="checkbox"/> B2 <input checked="" type="checkbox"/> C3 <input type="checkbox"/> D4 <input type="checkbox"/>
Tolerancia a la presión		
Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión y tiempo y de desacuerdo, oposición y adversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.	Estratégicos <input type="checkbox"/> Tácticos <input type="checkbox"/> Operacional <input checked="" type="checkbox"/>	A1 <input type="checkbox"/> B2 <input checked="" type="checkbox"/> C3 <input type="checkbox"/> D4 <input type="checkbox"/>

COMPETENCIAS CONDUCTUALES	NIVEL ORGANIZACIONAL	GRADOS DE NIVEL
Calidad del trabajo		
Es la manera que la persona demuestra excelencia en la operación de la máquina, desplegando sus conocimientos en el tema, basándose en hechos y cumplimiento de los procedimientos técnicos.	Estratégicos <input type="checkbox"/> Tácticos <input type="checkbox"/> Operacional <input checked="" type="checkbox"/>	A1 <input checked="" type="checkbox"/> B2 <input type="checkbox"/> C3 <input type="checkbox"/> D4 <input type="checkbox"/>
Rigurosidad		
Es la manera en que la persona cumple los procedimientos de operación del equipo con exactitud, alcanzando los niveles de calidad requerido	Estratégicos <input type="checkbox"/> Tácticos <input type="checkbox"/> Operacional <input checked="" type="checkbox"/>	A1 <input checked="" type="checkbox"/> B2 <input type="checkbox"/> C3 <input type="checkbox"/> D4 <input type="checkbox"/>
Compromiso		
Es la manera que la persona demuestra su capacidad para abordar problemas de operación y actuar para enfrentarse inmediatamente con dicho problema.	Estratégicos <input type="checkbox"/> Tácticos <input type="checkbox"/> Operacional <input checked="" type="checkbox"/>	A1 <input checked="" type="checkbox"/> B2 <input type="checkbox"/> C3 <input type="checkbox"/> D4 <input type="checkbox"/>
Iniciativa		
Es la manera que el operador da cumplimiento a las tareas dentro de plazos y condiciones determinadas.	Estratégicos <input type="checkbox"/> Tácticos <input type="checkbox"/> Operacional <input checked="" type="checkbox"/>	A1 <input checked="" type="checkbox"/> B2 <input type="checkbox"/> C3 <input type="checkbox"/> D4 <input type="checkbox"/>

COMPETENCIA TÉCNICA	NIVEL ORGANIZACIONAL Tácticos	GRADOS DE NIVEL A1
Conocimiento en realizar actividades para solucionar problemas de rayado herramienta	Conocimiento de SISO (Normas de higiene, seguridad y cuidado del medio ambiente de la empresa)	Manejo de instrumento de medición
Conocimiento de oleo hidráulica Conocimiento de mecánica de banco Conocimiento de neumática Conocimiento de mecánica industrial	Conocimiento del software Ignition (Si fuera interna la persona al ocupar el puesto)	Conocimientos sobre las propiedades físicas y mecánicas básicas sobre los materiales e insumos a utilizar.
Conocimiento de aplicación y uso de herramientas asociadas a la ocupación.	Conocimiento del procedimiento de 5's del lugar de trabajo (aseo, limpieza, orden y organización)	Procedimientos para reportar problemas, sugerencias y oportunidades de mejora.
Procedimientos operativos para operar y mantenimientos en los equipos mecánicos Necker, Formadora de cuello, pestaña, waxer, e ISM (básicos).		Propósitos del uso de equipos de protección personal

ÁREA DE BACK END

Mecánico Operador Es spreadora

COMPETENCIAS GENÉRICAS	NIVEL ORGANIZACIONAL	GRADOS DE NIVEL
Administración del tiempo		
Está centrada en cómo se utiliza el tiempo en las actividades de un puesto de trabajo con el fin de contribuir al mejoramiento de la productividad y rentabilidad de la organización.	Estratégicos <input type="checkbox"/> Tácticos <input type="checkbox"/> Operacional <input checked="" type="checkbox"/>	A1 <input type="checkbox"/> B2 <input checked="" type="checkbox"/> C3 <input type="checkbox"/> D4 <input type="checkbox"/>
Solución de problemas		
Analiza los problemas dentro de su puesto de trabajo, identificando sus aspectos más relevantes y sus causas para elegir las soluciones en función a la situación.	Estratégicos <input type="checkbox"/> Tácticos <input type="checkbox"/> Operacional <input checked="" type="checkbox"/>	A1 <input type="checkbox"/> B2 <input checked="" type="checkbox"/> C3 <input type="checkbox"/> D4 <input type="checkbox"/>
Trabajo en equipo		
Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y realizar actividades en conjunto con las demás personas donde se establecen relaciones de cooperación y responsabilidad por parte de los integrantes.	Estratégicos <input type="checkbox"/> Tácticos <input type="checkbox"/> Operacional <input checked="" type="checkbox"/>	A1 <input type="checkbox"/> B2 <input checked="" type="checkbox"/> C3 <input type="checkbox"/> D4 <input type="checkbox"/>
Tolerancia a la presión		
Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión y tiempo y de desacuerdo, oposición y adversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.	Estratégicos <input type="checkbox"/> Tácticos <input type="checkbox"/> Operacional <input checked="" type="checkbox"/>	A1 <input type="checkbox"/> B2 <input checked="" type="checkbox"/> C3 <input type="checkbox"/> D4 <input type="checkbox"/>

COMPETENCIAS CONDUCTUALES	NIVEL ORGANIZACIONAL	GRADOS DE NIVEL
Calidad del trabajo		
Es la manera que la persona demuestra excelencia en la operación de la máquina, desplegando sus conocimientos en el tema, basándose en hechos y cumplimiento de los procedimientos técnicos.	Estratégicos <input type="checkbox"/> Tácticos <input type="checkbox"/> Operacional <input checked="" type="checkbox"/>	A1 <input checked="" type="checkbox"/> B2 <input type="checkbox"/> C3 <input type="checkbox"/> D4 <input type="checkbox"/>
Rigurosidad		
Es la manera en que la persona cumple los procedimientos de operación del equipo con exactitud, alcanzando los niveles de calidad requerido	Estratégicos <input type="checkbox"/> Tácticos <input type="checkbox"/> Operacional <input checked="" type="checkbox"/>	A1 <input checked="" type="checkbox"/> B2 <input type="checkbox"/> C3 <input type="checkbox"/> D4 <input type="checkbox"/>
Compromiso		
Es la manera que la persona demuestra su capacidad para abordar problemas de operación y actuar para enfrentarse inmediatamente con dicho problema.	Estratégicos <input type="checkbox"/> Tácticos <input type="checkbox"/> Operacional <input checked="" type="checkbox"/>	A1 <input checked="" type="checkbox"/> B2 <input type="checkbox"/> C3 <input type="checkbox"/> D4 <input type="checkbox"/>
Iniciativa		
Es la manera que el operador da cumplimiento a las tareas dentro de plazos y condiciones determinadas.	Estratégicos <input type="checkbox"/> Tácticos <input type="checkbox"/> Operacional <input checked="" type="checkbox"/>	A1 <input checked="" type="checkbox"/> B2 <input type="checkbox"/> C3 <input type="checkbox"/> D4 <input type="checkbox"/>

COMPETENCIA TÉCNICA	NIVEL ORGANIZACIONAL Tácticos	GRADOS DE NIVEL A1
Conocimiento elemental sobre mantenimiento preventivo/correctivo a máquinas de oficina.	Conocimiento de SISO (Normas de higiene, seguridad y cuidado del medio ambiente de la empresa)	Manejo de instrumento de medición
Conocimiento de oleo hidráulica Conocimiento de mecánica de banco Conocimiento de neumática Conocimiento de mecánica industrial	Conocimiento del software Ignition (Si fuera interna la persona al ocupar el puesto)	Conocimientos sobre las propiedades físicas y mecánicas básicas sobre los materiales e insumos a utilizar.
Conocimiento de aplicaciones y uso de herramientas asociadas a la ocupación	Conocimiento del procedimiento 5´s del lugar de trabajo (aseo, limpieza, orden y organización).	Procedimientos para reportar problemas, sugerencias y oportunidades de mejora.
Conocimiento en el funcionamiento de ajustes mecánicos de: Espreadoras Punteadoras	Propósitos del uso de equipos de protección personal	

ÁREA DE BACK END

Mecánico Operador Paletizado

COMPETENCIAS GENÉRICAS	NIVEL ORGANIZACIONAL	GRADOS DE NIVEL
Administración del tiempo		
Está centrada en cómo se utiliza el tiempo en las actividades de un puesto de trabajo con el fin de contribuir al mejoramiento de la productividad y rentabilidad de la organización.	Estratégicos <input type="checkbox"/> Tácticos <input type="checkbox"/> Operacional <input checked="" type="checkbox"/>	A1 <input type="checkbox"/> B2 <input checked="" type="checkbox"/> C3 <input type="checkbox"/> D4 <input type="checkbox"/>
Solución de problemas		
Analiza los problemas dentro de su puesto de trabajo, identificando sus aspectos más relevantes y sus causas para elegir las soluciones en función a la situación.	Estratégicos <input type="checkbox"/> Tácticos <input type="checkbox"/> Operacional <input checked="" type="checkbox"/>	A1 <input type="checkbox"/> B2 <input checked="" type="checkbox"/> C3 <input type="checkbox"/> D4 <input type="checkbox"/>
Trabajo en equipo		
Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y realizar actividades en conjunto con las demás personas donde se establecen relaciones de cooperación y responsabilidad por parte de los integrantes.	Estratégicos <input type="checkbox"/> Tácticos <input type="checkbox"/> Operacional <input checked="" type="checkbox"/>	A1 <input type="checkbox"/> B2 <input checked="" type="checkbox"/> C3 <input type="checkbox"/> D4 <input type="checkbox"/>
Tolerancia a la presión		
Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión y tiempo y de desacuerdo, oposición y adversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.	Estratégicos <input type="checkbox"/> Tácticos <input type="checkbox"/> Operacional <input checked="" type="checkbox"/>	A1 <input type="checkbox"/> B2 <input checked="" type="checkbox"/> C3 <input type="checkbox"/> D4 <input type="checkbox"/>

COMPETENCIAS CONDUCTUALES	NIVEL ORGANIZACIONAL	GRADOS DE NIVEL
Calidad del trabajo		
Es la manera que la persona demuestra excelencia en la operación de la máquina, desplegando sus conocimientos en el tema, basándose en hechos y cumplimiento de los procedimientos técnicos.	Estratégicos <input type="checkbox"/> Tácticos <input type="checkbox"/> Operacional <input checked="" type="checkbox"/>	A1 <input checked="" type="checkbox"/> B2 <input type="checkbox"/> C3 <input type="checkbox"/> D4 <input type="checkbox"/>
Rigurosidad		
Es la manera en que la persona cumple los procedimientos de operación del equipo con exactitud, alcanzando los niveles de calidad requerido	Estratégicos <input type="checkbox"/> Tácticos <input type="checkbox"/> Operacional <input checked="" type="checkbox"/>	A1 <input checked="" type="checkbox"/> B2 <input type="checkbox"/> C3 <input type="checkbox"/> D4 <input type="checkbox"/>
Compromiso		
Es la manera que la persona demuestra su capacidad para abordar problemas de operación y actuar para enfrentarse inmediatamente con dicho problema.	Estratégicos <input type="checkbox"/> Tácticos <input type="checkbox"/> Operacional <input checked="" type="checkbox"/>	A1 <input checked="" type="checkbox"/> B2 <input type="checkbox"/> C3 <input type="checkbox"/> D4 <input type="checkbox"/>
Iniciativa		
Es la manera que el operador da cumplimiento a las tareas dentro de plazos y condiciones determinadas.	Estratégicos <input type="checkbox"/> Tácticos <input type="checkbox"/> Operacional <input checked="" type="checkbox"/>	A1 <input checked="" type="checkbox"/> B2 <input type="checkbox"/> C3 <input type="checkbox"/> D4 <input type="checkbox"/>

COMPETENCIA TÉCNICA	NIVEL ORGANIZACIONAL Tácticos	GRADOS DE NIVEL A1
Conocimiento elemental sobre mantenimiento preventivo/correctivo a máquinas de oficina.	Conocimiento de SISO (Normas de higiene, seguridad y cuidado del medio ambiente de la empresa)	Procedimientos operativos para operar con equipos mecánicos
Conocimiento de oleo hidráulica Conocimiento de mecánica de banco Conocimiento de neumática Conocimiento de mecánica industrial	Conocimiento del software Ignition (Si fuera interna la persona al ocupar el puesto)	Conocimientos sobre las propiedades físicas, mecánicas y básicas sobre los materiales e insumos a utilizar.
Conocimiento de aplicaciones y uso de herramientas asociadas a la ocupación.	Conocimiento del procedimiento de 5's del lugar de trabajo (aseo, limpieza, orden y organización)	Procedimientos para reportar problemas, sugerencias y oportunidades de mejora.
Colaborar en la operación y mantenimiento al equipo y maquinaria según procedimiento	Propósitos del uso de equipos de protección personal	

ÁREA DE BACK END

Técnico Mecánico Paletizado

COMPETENCIAS GENÉRICAS	NIVEL ORGANIZACIONAL	GRADOS DE NIVEL
Administración del tiempo		
Está centrada en cómo se utiliza el tiempo en las actividades de un puesto de trabajo con el fin de contribuir al mejoramiento de la productividad y rentabilidad de la organización.	Estratégicos <input type="checkbox"/> Tácticos <input type="checkbox"/> Operacional <input checked="" type="checkbox"/>	A1 <input checked="" type="checkbox"/> B2 <input type="checkbox"/> C3 <input type="checkbox"/> D4 <input type="checkbox"/>
Solución de problemas		
Analiza los problemas dentro de su puesto de trabajo, identificando sus aspectos más relevantes y sus causas para elegir las soluciones en función a la situación.	Estratégicos <input type="checkbox"/> Tácticos <input type="checkbox"/> Operacional <input checked="" type="checkbox"/>	A1 <input checked="" type="checkbox"/> B2 <input type="checkbox"/> C3 <input type="checkbox"/> D4 <input type="checkbox"/>
Trabajo en equipo		
Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y realizar actividades en conjunto con las demás personas donde se establecen relaciones de cooperación y responsabilidad por parte de los integrantes.	Estratégicos <input type="checkbox"/> Tácticos <input type="checkbox"/> Operacional <input checked="" type="checkbox"/>	A1 <input checked="" type="checkbox"/> B2 <input type="checkbox"/> C3 <input type="checkbox"/> D4 <input type="checkbox"/>
Comunicación		
Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, proceso mediante el cual se transmite información de forma estructurada, clara y concisa, adaptando el lenguaje a la situación y al receptor, de forma oral y escrita	Estratégicos <input type="checkbox"/> Tácticos <input type="checkbox"/> Operacional <input checked="" type="checkbox"/>	A1 <input checked="" type="checkbox"/> B2 <input type="checkbox"/> C3 <input type="checkbox"/> D4 <input type="checkbox"/>

COMPETENCIAS CONDUCTUALES	NIVEL ORGANIZACIONAL	GRADOS DE NIVEL
Calidad del trabajo		
Es la manera que la persona demuestra excelencia en la operación de la máquina, desplegando sus conocimientos en el tema, basándose en hechos y cumplimiento de los procedimientos técnicos.	Estratégicos <input type="checkbox"/> Tácticos <input type="checkbox"/> Operacional <input checked="" type="checkbox"/>	A1 <input checked="" type="checkbox"/> B2 <input type="checkbox"/> C3 <input type="checkbox"/> D4 <input type="checkbox"/>
Rigurosidad		
Es la manera en que la persona cumple los procedimientos de operación del equipo con exactitud, alcanzando los niveles de calidad requerido	Estratégicos <input type="checkbox"/> Tácticos <input type="checkbox"/> Operacional <input checked="" type="checkbox"/>	A1 <input checked="" type="checkbox"/> B2 <input type="checkbox"/> C3 <input type="checkbox"/> D4 <input type="checkbox"/>
Compromiso		
Es la manera que la persona demuestra su capacidad para abordar problemas de operación y actuar para enfrentarse inmediatamente con dicho problema.	Estratégicos <input type="checkbox"/> Tácticos <input type="checkbox"/> Operacional <input checked="" type="checkbox"/>	A1 <input checked="" type="checkbox"/> B2 <input type="checkbox"/> C3 <input type="checkbox"/> D4 <input type="checkbox"/>
Iniciativa		
Es la manera que el operador da cumplimiento a las tareas dentro de plazos y condiciones determinadas.	Estratégicos <input type="checkbox"/> Tácticos <input type="checkbox"/> Operacional <input checked="" type="checkbox"/>	A1 <input checked="" type="checkbox"/> B2 <input type="checkbox"/> C3 <input type="checkbox"/> D4 <input type="checkbox"/>

COMPETENCIA TÉCNICA	NIVEL ORGANIZACIONAL Tácticos	GRADOS DE NIVEL A1
Conocimiento elemental sobre mantenimiento preventivo/correctivo a máquinas.	Conocimiento de SISO (Normas de higiene, seguridad y cuidado del medio ambiente de la empresa)	Manejo de instrumento de medición
Conocimiento de oleo hidráulica Conocimiento de mecánica de banco Conocimiento de neumática Conocimiento de mecánica industrial	Conocimiento de especificaciones de calidad	Conocimientos sobre las propiedades físicas y mecánicas básicas sobre los materiales e insumos a utilizar.
Conocimiento de aplicaciones y uso de herramientas asociadas a la ocupación.	Conocimiento del procedimiento de 5's del lugar de trabajo (aseo, limpieza, orden y organización).	Procedimientos para reportar problemas, sugerencias y oportunidades de mejora.
Conocimiento en el funcionamiento de ajustes mecánicos de la paletizadora de acuerdo a instructivo		Propósitos del uso de equipos de protección personal

ÁREA DE IMPRESIÓN

Técnico Mecánico Impresor

COMPETENCIAS GENÉRICAS	NIVEL ORGANIZACIONAL	GRADOS DE NIVEL
Administración del tiempo		
Está centrada en cómo se utiliza el tiempo en las actividades de un puesto de trabajo con el fin de contribuir al mejoramiento de la productividad y rentabilidad de la organización.	Estratégicos <input type="checkbox"/> Tácticos <input type="checkbox"/> Operacional <input checked="" type="checkbox"/>	A1 <input checked="" type="checkbox"/> B2 <input type="checkbox"/> C3 <input type="checkbox"/> D4 <input type="checkbox"/>
Solución de problemas		
Analiza los problemas dentro de su puesto de trabajo, identificando sus aspectos más relevantes y sus causas para elegir las soluciones en función a la situación.	Estratégicos <input type="checkbox"/> Tácticos <input type="checkbox"/> Operacional <input checked="" type="checkbox"/>	A1 <input checked="" type="checkbox"/> B2 <input type="checkbox"/> C3 <input type="checkbox"/> D4 <input type="checkbox"/>
Trabajo en equipo		
Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y realizar actividades en conjunto con las demás personas donde se establecen relaciones de cooperación y responsabilidad por parte de los integrantes.	Estratégicos <input type="checkbox"/> Tácticos <input type="checkbox"/> Operacional <input checked="" type="checkbox"/>	A1 <input checked="" type="checkbox"/> B2 <input type="checkbox"/> C3 <input type="checkbox"/> D4 <input type="checkbox"/>
Comunicación		
Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, proceso mediante el cual se transmite información de forma estructurada, clara y concisa, adaptando el lenguaje a la situación y al receptor, de forma oral y escrita	Estratégicos <input type="checkbox"/> Tácticos <input type="checkbox"/> Operacional <input checked="" type="checkbox"/>	A1 <input checked="" type="checkbox"/> B2 <input type="checkbox"/> C3 <input type="checkbox"/> D4 <input type="checkbox"/>

COMPETENCIAS CONDUCTUALES	NIVEL ORGANIZACIONAL	GRADOS DE NIVEL
Calidad del trabajo		
Es la manera que la persona demuestra excelencia en la operación de la máquina, desplegando sus conocimientos en el tema, basándose en hechos y cumplimiento de los procedimientos técnicos.	Estratégicos <input type="checkbox"/> Tácticos <input type="checkbox"/> Operacional <input checked="" type="checkbox"/>	A1 <input checked="" type="checkbox"/> B2 <input type="checkbox"/> C3 <input type="checkbox"/> D4 <input type="checkbox"/>
Rigurosidad		
Es la manera en que la persona cumple los procedimientos de operación del equipo con exactitud, alcanzando los niveles de calidad requerido	Estratégicos <input type="checkbox"/> Tácticos <input type="checkbox"/> Operacional <input checked="" type="checkbox"/>	A1 <input checked="" type="checkbox"/> B2 <input type="checkbox"/> C3 <input type="checkbox"/> D4 <input type="checkbox"/>
Compromiso		
Es la manera que la persona demuestra su capacidad para abordar problemas de operación y actuar para enfrentarse inmediatamente con dicho problema.	Estratégicos <input type="checkbox"/> Tácticos <input type="checkbox"/> Operacional <input checked="" type="checkbox"/>	A1 <input checked="" type="checkbox"/> B2 <input type="checkbox"/> C3 <input type="checkbox"/> D4 <input type="checkbox"/>
Iniciativa		
Es la manera que el operador da cumplimiento a las tareas dentro de plazos y condiciones determinadas.	Estratégicos <input type="checkbox"/> Tácticos <input type="checkbox"/> Operacional <input checked="" type="checkbox"/>	A1 <input checked="" type="checkbox"/> B2 <input type="checkbox"/> C3 <input type="checkbox"/> D4 <input type="checkbox"/>

COMPETENCIA TÉCNICA	NIVEL ORGANIZACIONAL Tácticos	GRADOS DE NIVEL A1
Conocimiento de oleo hidráulica Conocimiento de mecánica de banco Conocimiento de neumática Conocimiento de mecánica industrial	Conocimiento de SISO (Normas de higiene, seguridad y cuidado del medio ambiente de la empresa)	Conocimiento elemental sobre mantenimiento preventivo/correctivo a máquinas.
Manejo del sistema control del proceso SuperCep, WinPC	Conocimiento del software Ignition (Si fuera interna la persona al ocupar el puesto)	Conocimientos sobre las propiedades físicas y mecánicas básicas sobre los materiales e insumos a utilizar.
Conocimiento de aplicaciones y uso de herramientas asociadas a la ocupación	Conocimiento del procedimiento de 5's del lugar de trabajo (aseo, limpieza, orden y organización)	Procedimientos para reportar problemas, sugerencias y oportunidades de mejora.
Conocimiento en el manejo, funcionamiento y ajuste mecánico de la maquinaria: Impresora de bote Barnizadoras y tinteros Sub ensambles Placas litográficas	Propósitos del uso de equipos de protección personal	

ÁREA DE IMPRESIÓN

Mecánico Operador Impresor

COMPETENCIAS GENÉRICAS	NIVEL ORGANIZACIONAL	GRADOS DE NIVEL
Administración del tiempo		
Está centrada en cómo se utiliza el tiempo en las actividades de un puesto de trabajo con el fin de contribuir al mejoramiento de la productividad y rentabilidad de la organización.	Estratégicos <input type="checkbox"/> Tácticos <input type="checkbox"/> Operacional <input checked="" type="checkbox"/>	A1 <input type="checkbox"/> B2 <input checked="" type="checkbox"/> C3 <input type="checkbox"/> D4 <input type="checkbox"/>
Solución de problemas		
Analiza los problemas dentro de su puesto de trabajo, identificando sus aspectos más relevantes y sus causas para elegir las soluciones en función a la situación.	Estratégicos <input type="checkbox"/> Tácticos <input type="checkbox"/> Operacional <input checked="" type="checkbox"/>	A1 <input type="checkbox"/> B2 <input checked="" type="checkbox"/> C3 <input type="checkbox"/> D4 <input type="checkbox"/>
Trabajo en equipo		
Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y realizar actividades en conjunto con las demás personas donde se establecen relaciones de cooperación y responsabilidad por parte de los integrantes.	Estratégicos <input type="checkbox"/> Tácticos <input type="checkbox"/> Operacional <input checked="" type="checkbox"/>	A1 <input type="checkbox"/> B2 <input checked="" type="checkbox"/> C3 <input type="checkbox"/> D4 <input type="checkbox"/>
Comunicación		
Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, proceso mediante el cual se transmite información de forma estructurada, clara y concisa, adaptando el lenguaje a la situación y al receptor, de forma oral y escrita	Estratégicos <input type="checkbox"/> Tácticos <input type="checkbox"/> Operacional <input checked="" type="checkbox"/>	A1 <input type="checkbox"/> B2 <input checked="" type="checkbox"/> C3 <input type="checkbox"/> D4 <input type="checkbox"/>

COMPETENCIAS CONDUCTUALES	NIVEL ORGANIZACIONAL	GRADOS DE NIVEL
Calidad del trabajo		
Es la manera que la persona demuestra excelencia en la operación de la máquina, desplegando sus conocimientos en el tema, basándose en hechos y cumplimiento de los procedimientos técnicos.	Estratégicos <input type="checkbox"/> Tácticos <input type="checkbox"/> Operacional <input checked="" type="checkbox"/>	A1 <input checked="" type="checkbox"/> B2 <input type="checkbox"/> C3 <input type="checkbox"/> D4 <input type="checkbox"/>
Rigurosidad		
Es la manera en que la persona cumple los procedimientos de operación del equipo con exactitud, alcanzando los niveles de calidad requerido	Estratégicos <input type="checkbox"/> Tácticos <input type="checkbox"/> Operacional <input checked="" type="checkbox"/>	A1 <input checked="" type="checkbox"/> B2 <input type="checkbox"/> C3 <input type="checkbox"/> D4 <input type="checkbox"/>
Compromiso		
Es la manera que la persona demuestra su capacidad para abordar problemas de operación y actuar para enfrentarse inmediatamente con dicho problema.	Estratégicos <input type="checkbox"/> Tácticos <input type="checkbox"/> Operacional <input checked="" type="checkbox"/>	A1 <input checked="" type="checkbox"/> B2 <input type="checkbox"/> C3 <input type="checkbox"/> D4 <input type="checkbox"/>
Iniciativa		
Es la manera que el operador da cumplimiento a las tareas dentro de plazos y condiciones determinadas.	Estratégicos <input type="checkbox"/> Tácticos <input type="checkbox"/> Operacional <input checked="" type="checkbox"/>	A1 <input checked="" type="checkbox"/> B2 <input type="checkbox"/> C3 <input type="checkbox"/> D4 <input type="checkbox"/>

COMPETENCIA TÉCNICA	NIVEL ORGANIZACIONAL Tácticos	GRADOS DE NIVEL A1
Conocimiento de especificaciones de plan de calidad y manejo de instrumento de medición	Conocimiento de SISO (Normas de higiene, seguridad y cuidado del medio ambiente de la empresa)	Conocimiento de oleo hidráulica Conocimiento de mecánica de banco Conocimiento de neumática Conocimiento de mecánica industrial
Manejo del sistema control del proceso SuperCep, WinPC e Ignition	Conocimiento elemental sobre mantenimiento preventivo/correctivo a máquinas.	Conocimientos sobre las propiedades físicas, mecánicas y químicas básicas sobre los materiales e insumos a utilizar.
Conocimiento de Aplicaciones y uso de herramientas de uso común asociadas a la ocupación y herramientas de uso específico.	Conocimiento del Procedimientos de aseo, limpieza, orden y organización del lugar de trabajo.	Procedimientos para reportar problemas, sugerencias y oportunidades de mejora.
Conocimiento en el manejo, funcionamiento y ajuste mecánico de la maquinaria: Impresora de bote Barnizadoras y tinteros Sub ensambles Placas litográficas		Propósitos del uso de equipos de protección personal

2020

GUÍA

Evaluación de Conocimientos de Competencias



Conceptos de Mantenimientos Industrial: Objetivos, actividades, y sistemas

Sección I

Instrucciones: Escoja una palabra de la lista que corresponda a lo que se está refiriendo el texto.

1.	CAMBIO	4.	PERIODO DE REPARACIÓN
2.	INSPECCIÓN	5.	SERVICIO
3.	ACTIVIDADES Y TRABAJOS	6.	OBJETIVOS DE MANTENIMIENTO

1. El mantenimiento son todas las [Haga clic o pulse aquí para escribir texto.](#) que se llevan a cabo para conservar en buenas condiciones de funcionamiento, seguro, eficiente y económico maquinaria e instalaciones de ECA.

2. Las actividades de mantenimiento son: Inspecciones, Servicios, Reparación, [Haga clic o pulse aquí para escribir texto.](#), Modificaciones y Manufactura.

3. [Haga clic o pulse aquí para escribir texto.](#), es la actividad que se lleva a cabo como rutina y comprende los trabajos para mantener la buena apariencia y buen funcionamiento del equipo, como son: limpieza de equipos, retiro de contaminantes y desechos, reposición de tornillería.

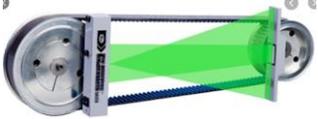
4. [Haga clic o pulse aquí para escribir texto.](#), consiste en el examen del equipo para darse una idea clara del estado de sus partes, con el objeto de detectar una posible falla en su etapa inicial o una falla declarada, pero no ha parado el equipo. A partir de la inspección se toman decisiones para realizar cambios y/o reparaciones de partes oportunamente.

5. Las actividades de mantenimiento como las reparaciones y modificaciones de maquinaria se deben de hacer en el [Haga clic o pulse aquí para escribir texto.](#).

6. Los [Haga clic o pulse aquí para escribir texto.](#) son: el objetivo económico es contribuir por todos los medios de que dispone, a sostener lo más bajo posible el costo del producto, con la finalidad de que la empresa obtenga mayores utilidades y, el objetivo técnico es conservar en buenas condiciones equipos y maquinaria, aumentando su disponibilidad para la producción.

Sección II

- **Instrucciones:** Escribe el nombre de los instrumentos de medición que se muestran en las imágenes, para que sirven y cuales saben leer e interpretar sus mediciones.

	¿Para qué sirve?
Nombre:	

	¿Para qué sirve?
Nombre:	

	¿Para qué sirve?
Nombre:	

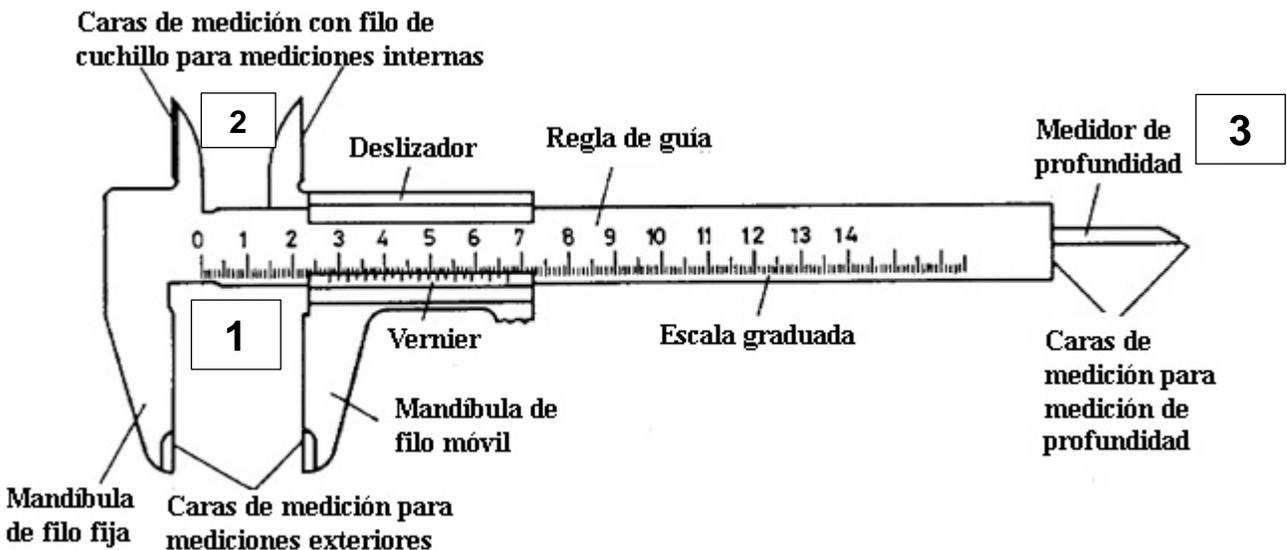
	<p>¿Para qué sirve?</p>
<p>Nombre: Micrómetros</p>	

<p>Pendiente agregar o quitar</p>	<p>¿Para qué sirve?</p>
<p>Nombre:</p>	

- **Instrucciones:** Expresiones de unidades de medición: Une con una flecha el nombre de las unidades de la lista izquierda con los valores de la lista de la derecha y a los valores colócales una **M** si corresponden al *sistema métrico* o una **I**, si corresponde al *sistema inglés*.

Unidades de Medición de Presiones	3/8", 1/4", 1/2", 5/8", 3/4"	<input type="checkbox"/> I
		<input type="checkbox"/> M
	15 galones	<input type="checkbox"/> I
Unidades de medición de Temperaturas		<input type="checkbox"/> M
	320 grados Fahrenheit	<input type="checkbox"/> I
		<input type="checkbox"/> M
Unidades de medición de Longitudes	65 kg. / cm ² (bar)	<input type="checkbox"/> I
		<input type="checkbox"/> M
	70 milímetros (mm)	<input type="checkbox"/> I
Unidades de Medición		<input type="checkbox"/> M
	380 lb. /pulg ² (psi)	<input type="checkbox"/> I
		<input type="checkbox"/> M
Unidades de Medición de Longitudes	150 grados centígrados	<input type="checkbox"/> I
		<input type="checkbox"/> M
	1750 RPM	<input type="checkbox"/> I
Unidades de Medición		<input type="checkbox"/> M
	15" (pulgadas)	<input type="checkbox"/> I
		<input type="checkbox"/> M
Unidades de Medición	2 pulgadas /segundo	<input type="checkbox"/> I
		<input type="checkbox"/> M
	10 mm ²	<input type="checkbox"/> I
	<input type="checkbox"/> M	

- **Instrucciones:** Escribe brevemente para qué sirve el vernier



Aplica para todas las áreas

VERNIER:

¿Para qué sirve? Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

¿Qué mediciones puedes hacer con él? Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

¿Qué unidades se puede realizar la medición? Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

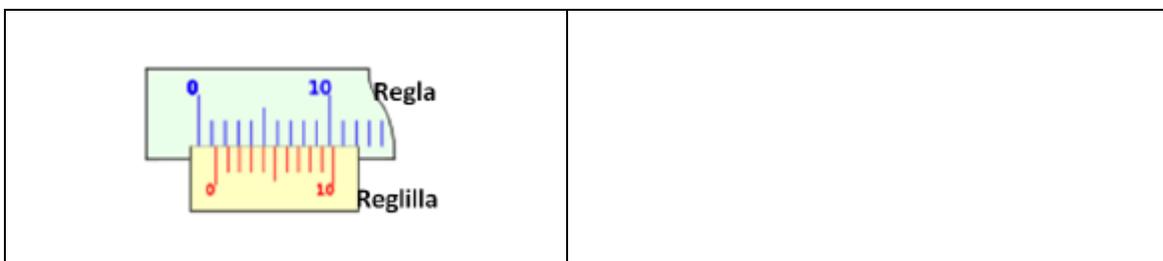
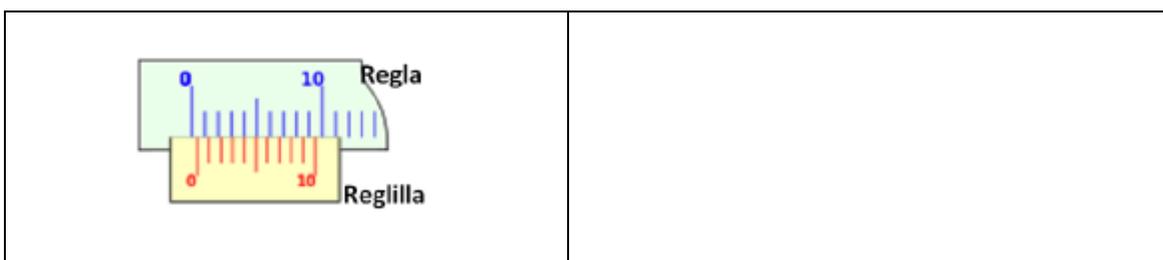
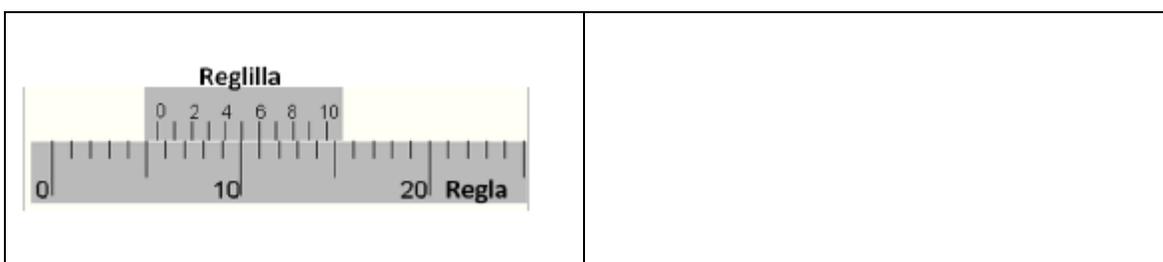
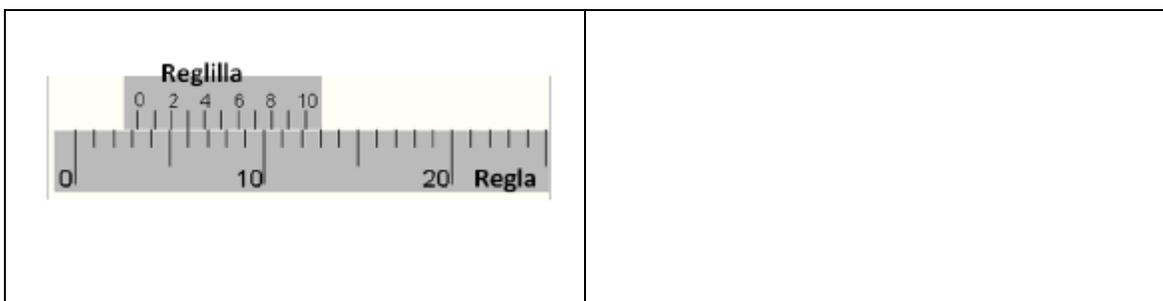
¿Dónde se utiliza en los trabajos de mantenimiento de los equipos? Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

¿Qué se mide en la zona 1? Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

¿Qué se mide en la zona 2? Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

¿Qué se mide en la zona 3? Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

- **Instrucciones:** Interprete las medidas con el vernier, escriba las lecturas que se presentan en las imágenes





Sección I:

- **Instrucciones:** Conteste con **V**, si es verdad o con **F**, si es falso, lo descrito a continuación.

1.	Las máquinas de la Industria ECA funcionan mejor cuando están bien lubricadas
2.	Un mismo lubricante puede servir y funcionar bien en todas las máquinas
3.	Los lubricantes no contaminan el medio ambiente
4.	Solo existe dos lubricantes, que son aceites y grasas
5.	Los lubricantes (aceites y grasas) se desgastan como cualquier otra pieza
6.	Los contaminantes (polvo, basura, agua, etc.). afectan a los lubricantes
7.	Las grasas son aceites espesados y no fluyen por si mismas
8.	Una máquina que trabaja con aceite contaminado funciona con problemas
9.	Los aditivos sirven para evitar fallas y problemas de equipos
10.	En ECA existen sistemas centralizados de lubricación automática
11.	Un exceso de grasa es perjudicial para el buen funcionamiento Cupper, BMs, Trimmer, Decos, ISM, Necker, Paletizado
12.	La lubricación eficaz significa la aplicación del lubricante adecuado, en el lugar preciso, en el momento oportuno y en la cantidad correcta
13.	La lubricación es la simple labor de “poner aceite y grasa a las máquinas”
14.	En ECA existen varios tipos y sistemas de lubricación

Sección II

- **Instrucciones:** Seleccione las funciones de los lubricantes, es decir, para que se aplican los lubricantes.

- Absorbe el calor que se genera por el rozamiento entre 2 piezas de una máquina
- Evitar la oxidación de las partes de una máquina
- Evitar las fallas de la maquinaria por ajustes incorrectos de sus partes
- Evitar el rozamiento o fricción para reducir el desgaste de las piezas mediante la formación de una película de lubricante (aceite o grasa)
- Servir de sello contra la entrada de la suciedad a partes móviles de una máquina
- Evitar las vibraciones y la desalineación de la maquinaria
- Amortiguar el choque y el ruido de los movimientos de una máquina
- Las grasas fluyen solo cuando se les aplica presión



ALINEACIÓN Y NIVELACIÓN DE LOS EQUIPOS

SECCIÓN I:

Instrucciones: Seleccione la respuesta verdadera.

En ECA, quien hace la alineación de la máquina, ejemplo motor-bomba	
<input type="checkbox"/>	Los electricistas
<input type="checkbox"/>	Los mecánicos
<input type="checkbox"/>	Los Lideres
En qué momento se puede dar cuenta que una máquina está desalineada:	
<input type="checkbox"/>	Desde el montaje y ensamble, cuando se ha terminado su mantenimiento
<input type="checkbox"/>	En el momento que se arranca y se pone a trabajar
<input type="checkbox"/>	Durante la operación normal de trabajo
Mencione los equipos que se ha alineado en su puesto de trabajo	
1.	
2	
3	
4	
5	Ninguna, y porque:

SECCIÓN II:

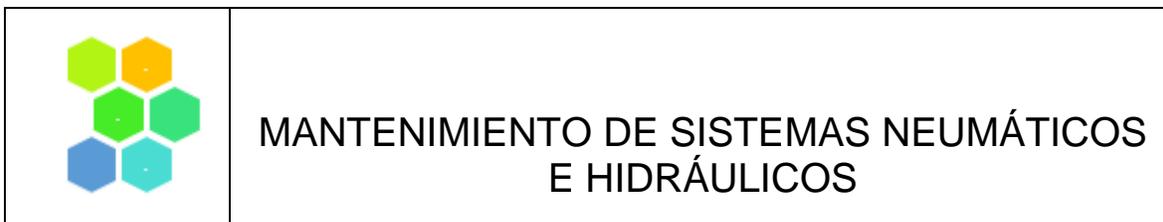
Instrucciones: Seleccione los beneficios para ECA, cuando los equipos están bien alineados y nivelados

<input type="checkbox"/>	Transcurre más tiempo entre los períodos de mantenimiento programados
<input type="checkbox"/>	Se reduce el tiempo perdido por fallas del equipo
<input type="checkbox"/>	Se evitan costos paros por fallas de los equipos
<input type="checkbox"/>	Se prolonga la duración de los baleros, sellos,
<input type="checkbox"/>	Se puede aumentar la velocidad de todas las máquinas
<input type="checkbox"/>	Mayor seguridad en el proceso ya que los equipos e instalaciones son más seguras

SECCIÓN III:

Instrucciones: Existen gran cantidad de herramientas y aditamentos para alinear y nivelar las partes de los equipos. Señale en las imágenes las que son más usadas.

<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	


SECCIÓN I:

Instrucciones: Responda las siguientes preguntas

Explique cómo se obtiene el aire comprimido para el funcionamiento de las máquinas

A que presión trabaja el compresor de aire en ECA

SECCIÓN I:

Instrucciones: Conteste con V, si es verdadero o con F, si es falso, sobre los trabajos que utilizan aire.

1.		En el circuito de aire comprimido en ECA existen equipos para la generación, distribución y tratamiento del aire comprimido
2.		El aire comprimido se debe enfriar después de que sale del compresor
4.		El aire ya comprimido debe recibir tratamiento y manejo adecuado para evitar problemas al usarlo en las máquinas.
5.		Cuando el aire es comprimido se calienta y se eleva su temperatura
6.		El aire que entrega el compresor no lleva impurezas (agua, suciedad, etc.).
7.		El aire que llega al punto de uso debe estar limpio, seco y mantenerse a una presión constante
8.		Un equipo neumático está compuesto de válvulas, cilindros y mangueras
9		Las fugas de aire comprimido no generan pérdidas, ya que hay mucho aire.

SECCIÓN II:

Instrucciones: Señale las unidades de mantenimientos de aire comprimido de las siguientes imágenes:

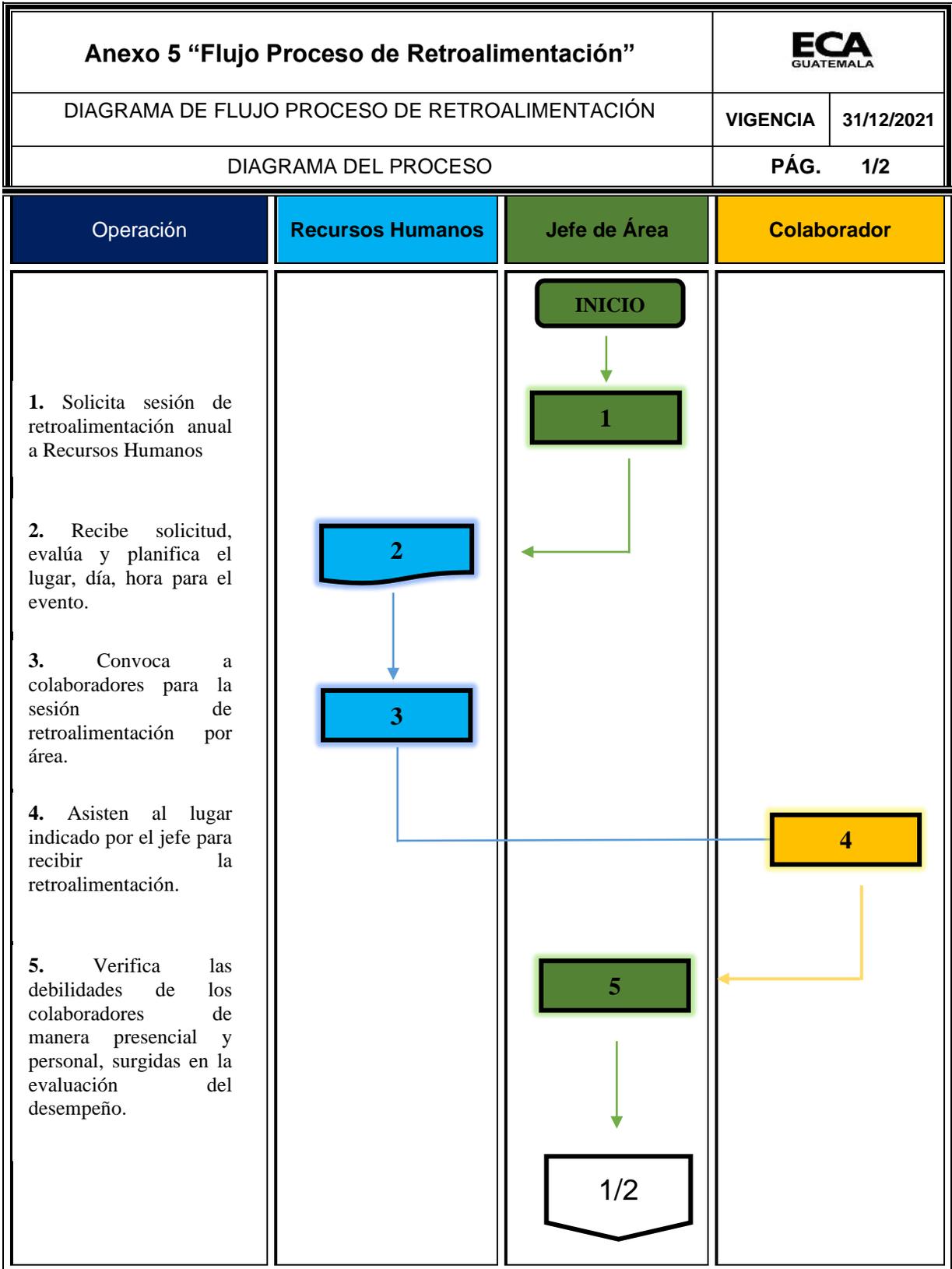


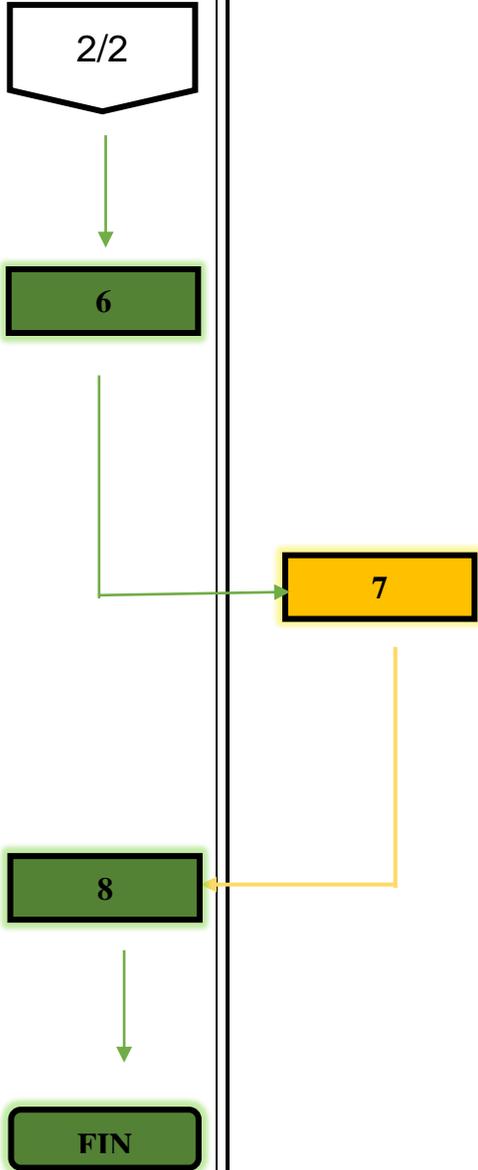
¿Escribe brevemente Cual es la función de la unidad de mantenimiento de aire?

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada del manual mecánicos con eficiencia y calidad del Ingenio Azucarera y GAEC y proceso de elaboración de bebidas latas ECA

Anexo 4 “Lista de Verificación de la Retroalimentación”

CHECK LIST DE VERIFICACIÓN DE LA RETROALIMENTACIÓN EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO			
Nombre del jefe:	Fecha:		
Área:	Código Colaborador:		
Nombre Colaborador:	Puesto:		
<p>Instrucciones: Haga clic en la casilla de los aspectos que cumplió en la retroalimentación del desempeño del colaborador. Recuerde, en los aspectos que requiere evidencia, transcribirlos en el formato de Evaluación en la sección de Observaciones, plan de Acción.</p>			
No.	ASPECTOS	SI	NO
1	Involucró a los colaboradores para que aporten ideas distintas en los planes de acción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Comunicar al colaborador las acciones de mejora que se tienen previstos para su desarrollo para lograr un resultado satisfactorio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Provee retroalimentación a su personal para la resolución de conflictos y/o problemas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Asesore y provee retroalimentación a su personal a cargo para el cumplimiento de tareas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Si no requiere plan de acción, provee asesoramiento sobre cómo mejorar conocimiento y habilidades para elevar el desempeño individual del personal a cargo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Asegurar que el colaborador comprenda lo que debe realizar para mejorar en sus puestos de trabajo, así como felicitar el buen desempeño	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Use un enfoque "Ganar-Ganar" para la resolución de conflictos a través de retroalimentación, es decir, asegure que la entrevista de evaluación del desempeño sea un proceso de solución de problemas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Mostrar, así como explicar los resultados y logros conseguidos durante el período correspondiente a la evaluación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Recalque a sus colaboradores a través de la motivación enfocándose en sus esfuerzos para el logro de objetivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<u>10</u>	Desarrolle planes de acción que contemplan las necesidades de ambas vías de su personal a cargo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ECA GUATEMALA			
DIAGRAMA DE FLUJO PROCESO DE RETROALIMENTACIÓN		VIGENCIA	31/12/2021
DIAGRAMA DEL PROCESO		PÁG.	2/2
Operación	Recursos Humanos	Jefe de Área	Colaborador
<p>6. Explica de forma clara los puntos que pueden cambiar o mejorar los colaboradores, estableciendo metas específicas.</p> <p>7. Atiende y aplica todas las indicaciones del jefe para mejorar su desarrollo dentro del puesto de trabajo.</p> <p>8. Motiva al colaborador a realizar los cambios en el desarrollo de sus tareas diarias</p>			

Anexo 6 "Boletín de Opinión y Datos Generales
TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
BOLETÍN DE OPINIÓN Y DATOS GENERALES

Estimado asociado, la presente encuesta tiene el propósito de recopilar información. En cuanto las actitudes y su comportamiento general, así como preguntas relacionadas con la evaluación del desempeño que se le realiza dentro de la organización, marque con una **X** la opción que considere correcta o la más apropiada. Su opinión será anónima, por lo tanto, conteste de la manera más sincera.

Datos Generales

Marque, entre los siguientes

1. Genero
 - a. Masculino
 - b. Femenino
2. Edad
 - a. 18 hasta 25 años
 - b. de 26 a 35 años
 - c. de 36 a 45 años
 - d. de 46 a 55 años
 - e. más de 55 años
3. Nivel Académico
 - a. Básicos Terminados
 - b. Bachillerato o carrea técnica, estudios no concluidos
 - c. Bachillerato o carrera técnica terminada
 - d. Estudiante de nivel profesional, estudios no concluidos
 - e. Licenciatura, carrera terminada

Bloque 1

NOTA: Seleccione únicamente un párrafo, recuerde No es necesario que esté totalmente de acuerdo con cada palabra o afirmación del párrafo que elija. Con que esté de acuerdo en un 80 o 90% con lo que dice el párrafo es suficiente.

4. Tiendo a ser bastante independiente y confiado. Pienso que la vida funciona mejor cuando la esperas de frente. Me fijo objetivos, me comprometo y deseo que las cosas ocurran. No me gusta quedarme sentado, prefiero realizar algo grande para dejar huella. No busco necesariamente confrontaciones, pero no me dejo llevar ni empujar tampoco. La mayor parte del tiempo sé lo que quiero y voy a por ello. Tiendo a trabajar mucho y a disfrutar mucho.
5. Tiendo a estar callado y estoy acostumbrado a estar solo. Normalmente no atraigo mucho la atención en el aspecto social y por lo general procuro no

imponerme por la fuerza. No me siento cómodo destacando sobre los demás ni siendo competitivo. Posiblemente muchos dirán que tengo algo de soñador, pues disfruto con mi imaginación. Puedo estar bastante a gusto sin pensar que tengo que ser activo todo el tiempo.

6. Tiendo a ser muy responsable y entregado. Me siento muy mal si no cumplo mis compromisos o no hago lo que se espera de mí. Deseo que los demás sepan que estoy para ellos y haré todo lo que crea que es mejor para ellos. Con frecuencia hago grandes sacrificios personales por el bien de otros, lo sepan o no lo sepan. No suelo cuidar bien de mí mismo; hago el trabajo que hay que hacer y me relajo (y hago lo que realmente deseo) si me queda tiempo.

Bloque 2

NOTA: Seleccione únicamente un párrafo, recuerde No es necesario que esté totalmente de acuerdo con cada palabra o afirmación del párrafo que elija. Con que esté de acuerdo en un 80 o 90% con lo que dice el párrafo es suficiente.

7. Soy una persona que normalmente mantiene una actitud positiva y piensa que las cosas se van a resolver para mejor. Suelo entusiasmarme por las cosas y no me cuesta encontrar en qué ocuparme. Me gusta estar con gente y ayudar a otros a ser felices. Me agrada compartir con ellos mi bienestar. No siempre me siento fabulosamente bien, pero trato de que nadie se dé cuenta.
8. Soy una persona que tiene fuertes sentimientos respecto a las cosas, la mayoría de la gente lo nota cuando me siento desgraciado por algo. Suelo ser reservado con los demás, pero soy más sensible de lo que dejo ver. Deseo saber a qué atenerme con los demás y con quiénes y con qué puedo contar. La mayoría de las personas tienen muy claro a qué atenerse conmigo. Cuando estoy alterado por algo deseo que los demás reaccionen y se emocionen tanto como yo. Conozco las reglas, pero no quiero que me digan lo que he de hacer. Quiero decidir por mí mismo.
9. Tiendo a controlarme y a ser lógico, me desagrada hacer frente a los sentimientos. Soy eficiente, incluso perfeccionista, y prefiero trabajar solo. Cuando hay problemas o conflictos personales trato de no meter mis sentimientos por medio. Algunos dicen que soy demasiado frío y objetivo, pero no quiero que mis reacciones emocionales me distraigan de lo que realmente me importa. Por lo general, no muestro mis emociones cuando otras personas «me fastidian»

Preguntas del Sistema de Evaluación Desempeño

1. ¿Conoce el objetivo de realizar una evaluación del desempeño?
 - a. Si
 - b. No

2. ¿Conoce los resultados de su Evaluación?
 - a. Si
 - b. No

3. ¿Que evalúen su desempeño en el proceso, ¿ayuda a que mejores en la operación de la máquina?
 - a. Si
 - b. No

4. ¿Los parámetros de desempeño y competencias establecidas facilitan y mejoraron tu desempeño?
 - a. Si
 - b. No

5. ¿Consideras que la evaluación del desempeño te exige a cumplir con tus indicadores y mantener la máquina en constante movimiento?
 - a. Si
 - b. No

6. ¿Que evalúen tu desempeño te obliga a actualizar tus conocimientos?
 - a. Si
 - b. No

7. ¿La evaluación del desempeño es de beneficio para tu formación y crecimiento?
 - a. Si
 - b. No

8. ¿Existe mucha diversidad de criterios al evaluar el desempeño de los colaboradores?
 - a. Si
 - b. No

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada del test del libro de Don Richard Riso & Rus Hudson "la sabiduría del eneagrama".

Anexo 7 “Modelo de Entrevista Análisis de Cargo”

	Modelo de entrevista Análisis de Cargo	Código	PD-FO
		Versión	001
		Fecha	JUNIO 2020
		Página	1 DE 11

Propósito del cuestionario:

Este cuestionario fue diseñado para obtener información específica, descriptiva y precisa de los puestos de la organización, por lo que resulta de vital importancia que usted conteste lo más preciso y realista posible.

I. Habilidad

Son los conocimientos necesarios en el trabajo para su ejecución adecuada y satisfactoria. Seleccione la opción que mejor se identifique con su puesto:

Escolaridad	
1. El nivel requerido de estudios formales para el desempeño del puesto es:	
<input type="checkbox"/> Doctorado	<input type="checkbox"/> Estudiante de nivel profesional, estudios no concluidos
<input type="checkbox"/> Maestría	<input type="checkbox"/> Bachillerato o carrera técnica terminada
<input type="checkbox"/> Especialización Profesional (posgrado)	<input type="checkbox"/> Básicos terminada
<input type="checkbox"/> Licenciatura, carrera terminada	<input type="checkbox"/> Primaria terminada
2. El nivel deseable de estudios formales requeridos para este puesto es:	
<input type="checkbox"/> Doctorado	<input type="checkbox"/> Estudiante o pasante de nivel profesional, estudios no concluidos
<input type="checkbox"/> Maestría	<input type="checkbox"/> Bachillerato o carrera técnica terminada
<input type="checkbox"/> Especialización Profesional (posgrado)	<input type="checkbox"/> Secundaria terminada
<input type="checkbox"/> Licenciatura, carrera terminada	<input type="checkbox"/> Primaria terminada
3. El nivel mínimo de estudios formales requeridos para este puesto es:	
<input type="checkbox"/> Doctorado	<input type="checkbox"/> Estudiante o pasante de nivel profesional, estudios no concluidos
<input type="checkbox"/> Maestría	<input type="checkbox"/> Bachillerato o carrera técnica terminada
<input type="checkbox"/> Especialización Profesional (posgrado)	<input type="checkbox"/> Secundaria terminada
<input type="checkbox"/> Licenciatura, carrera terminada	<input type="checkbox"/> Primaria terminada

Complejidad Técnica

El trabajo desarrollado para este puesto requiere la aplicación y/o interpretación de conocimientos de:

<input type="checkbox"/> Matemáticas aplicadas, ingeniería en electrónica, ingeniería en sistemas, entre otros.	<input type="checkbox"/> Ciencias sociales, economía, leyes, humanidades, administración, contaduría o una disciplina compuesta de principios
<input type="checkbox"/> Un área de métodos, procedimientos y/o habilidades especializadas, técnicas y complejas	<input type="checkbox"/> Un área de reglas, normas, políticas y procedimientos de trabajo sencillos y rutinarios

	Modelo de entrevista Análisis de Cargo	Código	PD-FO
		Versión	001
		Fecha	JUNIO 2020
		Página	2 DE 11

Experiencia	
1. Para el desempeño de este puesto se requiere de una experiencia previa en puestos y/o áreas similares equivalente a:	
<input type="checkbox"/> Más de 8 años	<input type="checkbox"/> De 1 a 2 años
<input type="checkbox"/> De 5 a 7 años	<input type="checkbox"/> Menos de 1 año
<input type="checkbox"/> De 3 a 4 años	<input type="checkbox"/> No requiere experiencia
2. El tiempo mínimo que se requiere para dominar el puesto es:	
<input type="checkbox"/> Más de 12 meses	<input type="checkbox"/> De 1 a 2 meses
<input type="checkbox"/> De 6 a 12 meses	<input type="checkbox"/> Menos de 1 mes
<input type="checkbox"/> De 3 a 5 meses	<input type="checkbox"/> Por la naturaleza del puesto, no se requiere

Manejo de Idiomas	
En el desempeño de su puesto, se requiere del manejo de un idioma extranjero como:	
<input type="checkbox"/> Dominio total. El puesto requiere del dominio total, de uno o más idiomas extranjeros.	<input type="checkbox"/> Superior. El puesto requiere del manejo superior de un idioma extranjero con amplia suficiencia para negociar y lograr acuerdos.
<input type="checkbox"/> Suficiente. El puesto requiere del manejo eficiente y práctico de un idioma extranjero, lo utiliza en la aplicación de manuales, o instrucciones escritas y orales.	<input type="checkbox"/> Básico. El puesto realiza de una comunicación básica y elemental para proporcionar servicios y orientación.
<input type="checkbox"/> No requerido. El puesto no requiere el manejo de algún idioma extranjero.	

	Modelo de entrevista Análisis de Cargo	Código	PD-FO
		Versión	001
		Fecha	JUNIO 2020
		Página	3 DE 11

II. Análisis y solución de Problemas

Este factor evalúa la necesidad de generar ideas, desarrollarlas y asegurar que puedan llevarse a la práctica. Seleccione con una X la definición más apegada a la de su puesto, así como la frecuencia en que se presenta el análisis de problemas.

Análisis de Problema / Frecuencia	Más del 50% de la jornada de trabajo	Del 10% al 50% de la jornada de trabajo	Menos del 10% de la jornada de trabajo
Puesto cuya función principal consiste en generar y desarrollar ideas, ponerlas en la práctica y asegurarse de que sean funcionales. La aplicación de ideas nuevas originales e imaginativas es indispensable para solucionar los problemas inherentes al puesto.			
Puesto en el que, como parte importante de su función, se espera que se formulen sugerencias para realizar mejoras significativas en el proceso de trabajo y/o en el servicio interno y/o externo, asegurándose de que aquéllas logren ponerse en práctica.			
Puesto donde se espera que el ocupante desarrolle suficiente creatividad y genere ideas como alternativas de solución, sin que esto implique la toma de decisiones. Se deben buscar soluciones nuevas y variadas a problemas complejos.			
Puestos que requieren de la aplicación del sentido común para analizar problemas. Las alternativas de solución están limitadas. Existen pocas posibilidades de aplicar ideas nuevas y éstas deben ser sugeridas por el ocupante.			
Puestos donde el trabajo se desarrolla normalmente de manera sistemática y existen pocas posibilidades de aplicar ideas nuevas; pero se espera que el ocupante del puesto resuelva las desviaciones que se presentan ocasionalmente durante el desempeño del puesto.			
Puestos que, por su naturaleza, requieren que el ocupante del puesto siga procesos o instrucciones bien definidas y de poca flexibilidad. Las desviaciones con respecto al proceso deben ser autorizadas por otra persona.			

	Modelo de entrevista Análisis de Cargo	Código	PD-FO
		Versión	001
		Fecha	JUNIO 2020
		Página	4 DE 11

Toma de Decisiones

Este factor considera las decisiones típicas que se toman en el desempeño del puesto, así como la frecuencia con la cual se presentan, la oportunidad requerida y su trascendencia, es decir, los riesgos que implica una decisión mal tomada. Seleccione la definición que más se apegue a su puesto y el grado de afectación con una X

Tabla de respuestas: Al tomar una decisión, se puede impactar en:

A	Toda la empresa, en sus resultados presentes y futuros. Impacto irreversible en costos.
B	Varias áreas y a la operación en sus resultados. Impacto irreversible en costos.
C	Afecta a varios departamentos y/o implica retrasos o retrabajo y/o repercusión en costos.
D	Implica retrabajo de otros en el mismo departamento
E	Implica exclusivamente trabajo del ocupante del puesto.

Toma de Decisiones / Grado de afectación	A	B	C	D	E
El puesto exige que el ocupante tome decisiones complejas con bastante frecuencia. El análisis de problemas y la construcción de soluciones con la búsqueda de alternativas se realizan con el apoyo de terceros. La calidad de la decisión depende en gran parte del juicio, criterio y creatividad del ocupante.					
Puesto cuyas responsabilidades implican constante exigencia en toma de decisiones. El análisis de los problemas y el desarrollo de alternativas son realizadas generalmente por los subalternos del ocupante. La toma de decisiones se basa en normas generales y en forma ocasional en el juicio y criterio del ocupante.					
Las decisiones inherentes al puesto y los problemas que se deben resolver requieren de la interpretación de políticas, normas, leyes y/o procedimientos existentes. Los problemas comunes del puesto involucran muchas variables semicomplejas y algunas complejas.					
Las decisiones inherentes del puesto exigen un análisis previo del problema y la generación de alternativas basadas en normas y políticas bien definidas, que deben coordinarse con el jefe o personal autorizado, con la finalidad de evitar problemas posteriores. Las situaciones ordinarias del puesto presentan variables semicomplejas.					

(Continua)

	Modelo de entrevista Análisis de Cargo	Código	PD-FO
		Versión	001
		Fecha	JUNIO 2020
		Página	5 DE 11

Toma de Decisiones / Grado de afectación	A	B	C	D	E
Las funciones del puesto implican la necesidad de tomar decisiones basadas en métodos o procedimientos preestablecidos, en las que con frecuencia se generan diferentes alternativas sobre bases semi rutinarias. A pesar de que existen controles sistemáticos, el puesto presenta algunas variables que requieren búsqueda de soluciones sencillas.					
Las decisiones inherentes al puesto se concretan a identificar problemas y ponerlos en conocimiento del jefe o de las personas indicadas. Se toman decisiones sencillas sobre alternativas claras. Una decisión mal tomada puede verse como un descuido o una falta de atención.					

III. Responsabilidad
Impacto de Errores

Este factor contempla las consecuencias que puedan generar los errores que se cometan durante el desempeño del trabajo del puesto, en términos de costos por daños a maquinaria, equipo y bienes de la compañía, pérdida de oportunidades, tiempo de retrabajo, deterioro de la imagen y pérdida de confianza, y/o desmotivación del personal, etcétera.

Seleccione la definición que más se apegue a su puesto, así como el nivel de riesgo al que está expuesto. La respuesta, por lo tanto, será combinada:

Análisis de Problema / Frecuencia	Más del 50% de la jornada de trabajo	Del 10% al 50% de la jornada de trabajo	Menos del 10% de la jornada de trabajo
Las actividades del puesto implican un alto riesgo de que se cometan errores difícilmente detectables y que, aun después de haberse descubierto, causen perjuicios irreversibles a la imagen de la empresa o se traduzcan en altos costos y/o desmotivación al personal.			
Se requiere que el ocupante del puesto trabaje con sumo cuidado y esmero, con la finalidad de evitar errores típicos del puesto, que son irreversibles, difíciles de detectar y afectan a más de dos departamentos en cuanto al costo e imagen, y/o la desmotivación del personal.			

	Modelo de entrevista Análisis de Cargo	Código	PD-FO	
		Versión	001	
		Fecha	JUNIO 2020	
		Página	6 DE 11	
Análisis de Problema / Frecuencia		Más del 50% de la jornada de trabajo	Del 10% al 50% de la jornada de trabajo	Menos del 10% de la jornada de trabajo
El trabajo debe desempeñarse con cuidado y esmero para evitar la posibilidad de cometer errores, los que son detectados sólo después que se hayan cometido. Implica retrabajo y se reflejan negativamente en la imagen del departamento y/o la empresa o en algún costo.				
Existe la posibilidad de cometer errores operacionales de poco impacto, que son detectables en el momento cuando se cometen. No son trascendentes, aunque pueden implicar pérdida de tiempo y/o algo de costos.				

Seleccione únicamente una, la definición que más se apegue a su puesto, así como el nivel de supervisión que realiza.

Supervisión / Nivel de Supervisión	Más de 10 personas	De 6 a 9 personas	De 3 a 5 personas	De 1 a 2 personas	No supervisa
La naturaleza del trabajo supervisado es técnica y compleja. Involucra métodos, procedimientos y políticas que sirven sólo como guías de actuación generales, por lo que los subalternos deben ejercer su criterio propio.					
La supervisión se dirige más a resultados. El subalterno tiene normalmente la libertad para seleccionar métodos de trabajo a utilizar y puede estar físicamente apartado de su jefe.					
En el trabajo supervisado, las posibilidades de apegarse a procedimientos y métodos uniformes son menores, y se requiere que los subalternos apliquen su criterio para resolver situaciones no previstas.					

	Modelo de entrevista Análisis de Cargo	Código	PD-FO
		Versión	001
		Fecha	JUNIO 2020
		Página	7 DE 11

Supervisión -Comunicación / Nivel de Supervisión	Más de 10 personas	De 6 a 9 personas	De 3 a 5 personas	De 1 a 2 personas	No supervisa
La supervisión consiste en asignar trabajo, verificar la cantidad y calidad del mismo, así como el manejo de disciplina y el entrenamiento de nuevos subordinados. Labores semi rutinarias.					
La naturaleza del trabajo involucra operaciones uniformes y rutinarias de los subalternos. El personal debe apegarse a procedimientos bien estructurados.					
Este puesto no supervisa a personal.					

Seleccione el nivel adecuado que mejor describa su puesto.

Tabla de respuestas:

A	Nivel Corporativo
B	Nivel Regional
C	Nivel Local
D	No aplica

Nivel de Reporte				
El nombre de su puesto es:	A	B	C	D
<input type="checkbox"/> Jefe de Front End				
<input type="checkbox"/> Coordinador de Front End				
<input type="checkbox"/> Coordinador de Tool Room				
<input type="checkbox"/> Técnicos de Herramienta y Máquina				
<input type="checkbox"/> Técnico Mecánico de Tool Room				
<input type="checkbox"/> Técnico Mecánico de Front End				
<input type="checkbox"/> Mecánico Operador Front End				
<input type="checkbox"/> Coordinador de Área Química				
<input type="checkbox"/> Mecánico Operador del Proceso Químico				
<input type="checkbox"/> Jefe de Impresora				
<input type="checkbox"/> Coordinador de Impresora				
<input type="checkbox"/> Técnico de Impresora				

(Continua)

	Modelo de entrevista Análisis de Cargo	Código	PD-FO			
		Versión	001			
		Fecha	JUNIO 2020			
		Página	8 DE 11			
El nombre de su puesto es:						
	Nivel de Reporte	A	B	C	D	
<input type="checkbox"/> Mecánico Operador de Impresora						
<input type="checkbox"/> Jefe de Back End						
<input type="checkbox"/> Coordinador de Back End						
<input type="checkbox"/> Técnicos de Back End						
<input type="checkbox"/> Técnico de Paletizado						
<input type="checkbox"/> Mecánico Operador ISM						
<input type="checkbox"/> Mecánico Operador Necker						
<input type="checkbox"/> Mecánico Operador Paletizado						
<input type="checkbox"/> Gerente de Producción						
<input type="checkbox"/> Jefe de Mantenimiento						
<input type="checkbox"/> Programador de Mantenimiento						
<input type="checkbox"/> Analista de Mantenimiento						
<input type="checkbox"/> Asistente de Producción						
<input type="checkbox"/> Mecánico Operador Multilineas						
Este puesto se reporta directamente con						
	Nivel de Reporte	A	B	C	D	
<input type="checkbox"/> Jefe de Front End						
<input type="checkbox"/> Coordinador de Front End						
<input type="checkbox"/> Coordinador de Tool Room						
<input type="checkbox"/> Técnicos de Herramienta y Máquina						
<input type="checkbox"/> Técnico Mecánico de Tool Room						
<input type="checkbox"/> Técnico Mecánico de Front End						
<input type="checkbox"/> Mecánico Operador Front End						
<input type="checkbox"/> Coordinador de Área Química						
<input type="checkbox"/> Mecánico Operador del Proceso Químico						
<input type="checkbox"/> Jefe de Impresora						
<input type="checkbox"/> Coordinador de Impresora						
<input type="checkbox"/> Técnico de Impresora						
<input type="checkbox"/> Mecánico Operador de Impresora						
<input type="checkbox"/> Jefe de Back End						
<input type="checkbox"/> Coordinador de Back End						
<input type="checkbox"/> Técnicos de Back End						
<input type="checkbox"/> Técnico de Paletizado						
<input type="checkbox"/> Mecánico Operador ISM						
<input type="checkbox"/> Mecánico Operador Necker						

	Modelo de entrevista Análisis de Cargo	Código	PD-FO
		Versión	001
		Fecha	JUNIO 2020
		Página	9 DE 11

Este puesto se reporta directamente con					
	Nivel de Reporte	A	B	C	D
<input type="checkbox"/>	Mecánico Operador Paletizado				
<input type="checkbox"/>	Gerente de Producción				
<input type="checkbox"/>	Jefe de Mantenimiento				
<input type="checkbox"/>	Programador de Mantenimiento				
<input type="checkbox"/>	Analista de Mantenimiento				
<input type="checkbox"/>	Asistente de Producción				
<input type="checkbox"/>	Mecánico Operador Multilineas				
<input type="checkbox"/>	Gerente de Planta				

IV. Relaciones

Este factor está dirigido a evaluar las necesidades inherentes al puesto de comunicar, recabar o dar información, dar seguimiento, coordinar y negociar con personas de otros departamentos diferentes al del ocupante del puesto. Seleccione la definición que más se apegue a su puesto, así como el grado de frecuencia. (Únicamente selección uno)

Relaciones Internas	Más del 50% de la jornada de trabajo	Del 10% al 50% de la jornada de trabajo	Menos del 10% de la jornada de trabajo
Puesto en el que existe la necesidad de coordinar, comunicar, dar seguimiento y negociar aspectos importantes que afecten a más de dos áreas operativas.			
Las funciones del puesto implican la necesidad de tratar asuntos con personas de otras áreas, cuyos niveles son superiores al del ocupante del puesto; se deben negociar acuerdos que impliquen coordinación y seguimiento interdepartamental.			
La función del puesto implica la necesidad de tratar asuntos con personas de otras áreas, cuyos niveles son similares al del ocupante del puesto.			
La relación con personas de otros departamentos no constituye una parte importante de las funciones; si bien se presenta en forma esporádica, se requiere de un trato cuidadoso para coordinar actividades entre dos áreas o departamentos, e incluso al negociar acuerdos ocasionales.			

(Continua)

	Modelo de entrevista Análisis de Cargo	Código	PD-FO
		Versión	001
		Fecha	JUNIO 2020
		Página	10 DE 11

Relaciones Internas	Más del 50% de la jornada de trabajo	Del 10% al 50% de la jornada de trabajo	Menos del 10% de la jornada de trabajo
Existen contactos con otros departamentos. Las transacciones son rutinarias y consisten en proporcionar un servicio. Las normas de conducta están claramente definidas por procedimientos y sistemas.			
Los contactos se realizan dentro del mismo departamento o sección. El ocupante puede tener contactos con otros empleados. Ocasionalmente se tratan asuntos de relevancia menor con otras áreas.			

Este factor contempla la necesidad inherente al puesto de desarrollar y mantener contactos con personas de afuera de la empresa. Considere el tipo de contactos, ya sean telefónicos, por correspondencia o personales, en términos de la necesidad de mantener y/o reforzar la relación,

Relaciones Externas	Más del 50% de la jornada de trabajo	Del 10% al 50% de la jornada de trabajo	Menos del 10% de la jornada de trabajo
Contactos con funcionarios o altos ejecutivos que realizan negociaciones importantes, en las cuales el ocupante del puesto tiene autoridad para representar a la compañía dentro de normas y políticas generales, y donde la repercusión en la imagen de la empresa pueda reflejarse en sus resultados financieros.			
Las funciones del puesto implican la necesidad de tratar asuntos con funcionarios, ejecutivos o representantes de otras empresas, gobierno, proveedores, etcétera, cuyo nivel sea similar o ligeramente superior al del ocupante del puesto. Estas relaciones tienen impacto en la imagen de la empresa o en los costos. Ocasionalmente los contactos implican negociaciones.			
Puesto en el cual la relación con el público y los clientes constituye una parte importante de las funciones. Se requiere de un trato cuidadoso, ya que puede afectar la imagen de la empresa.			

(Continúa)

	Modelo de entrevista Análisis de Cargo	Código	PD-FO
		Versión	001
		Fecha	JUNIO 2020
		Página	11 DE 11

Relaciones Externas	Más del 50% de la jornada de trabajo	Del 10% al 50% de la jornada de trabajo	Menos del 10% de la jornada de trabajo
Los contactos con el público y los clientes son rutinarios, y consisten en proporcionar un servicio a terceros; las normas de conducta en el trabajo están claramente establecidas.			
El puesto se desarrolla en forma aislada del público y no requiere de contactos externos, salvo aquellos que se realicen por teléfono o correo para tratar asuntos relativamente sencillos.			

V. CONDICIÓN DE TRABAJO

Este factor refleja la cantidad e intensidad del esfuerzo físico o la concentración, que puede causar presión emocional o fatiga.

Condiciones de trabajo	MARQUE CON UNA X,
El trabajo se desarrolla en condiciones normales, se requiere de un nivel de concentración promedio y se está expuesto a una presión o un estrés normales.	
El trabajo se desarrolla fuera de las oficinas o viajando menos del 30% del tiempo. Para el desempeño del trabajo se requiere de concentración y se está expuesto a estrés normal.	
El trabajo se desarrolla fuera de las oficinas o viajando del 30% a un 50% del tiempo. La concentración requerida y la tensión a la que se está expuesto son normales.	
El trabajo se desarrolla fuera de las oficinas o viajando del 50% a un 75% del tiempo. Se está expuesto a un estrés alto.	
Se emplea más del 75% del tiempo, trabajando fuera de las oficinas o viajando y el estrés al que se está expuesto es elevado.	

Seleccione cuales son los riesgos que enfrenta en su puesto de trabajo (matriz de riesgo)

Riesgos y Esfuerzos Físicos		
<input type="checkbox"/> Riesgos Mecánicos	<input type="checkbox"/> Riesgos Físicos	<input type="checkbox"/> Riesgo Químicos
<input type="checkbox"/> Riesgos Biológicos	<input type="checkbox"/> Riesgo Ergonómico	<input type="checkbox"/> Riesgo Ambiental

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada de un cuestionario para obtener una descripción del puesto, apéndice C.

Anexo 8 "DACUM"

	Formato Análisis Ocupacional DACUM Identificación de competencias laborales	Código	PD-FO
		Versión	001
		Fecha	JUNIO 2020
		Página	01 DE 02

I. CONTENIDO DEL CARGO

Instrucciones: en un grupo focal con su familia de puesto describa de manera específica las funciones y tareas que se realizan en el puesto y la frecuencia con las que la realiza (D = Diaria, S = Semanal, M = Mensual y E = Esporádica)

Nombre del Puesto: _____

Departamento: _____

Objetivo del puesto trabajo:				
Funciones principales del puesto trabajo:	D	S	M	E
1).				
Tareas				
Haga clic o pulse aquí para escribir texto.				
Haga clic o pulse aquí para escribir texto.				
Haga clic o pulse aquí para escribir texto.				
2)				
Tareas				
Haga clic o pulse aquí para escribir texto.				
Haga clic o pulse aquí para escribir texto.				
Haga clic o pulse aquí para escribir texto.				
3)				

	Formato Análisis Ocupacional DACUM Identificación de competencias laborales	Código	PD-FO
		Versión	001
		Fecha	JUNIO 2020
		Página	02 DE 02

Tareas
Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

Mapeo de Competencias y su escala de grados:

A	Desempeño Superior
B	Bueno, por sobre el estándar
C	Mínimo necesario para el puesto dentro del perfil requerido
D	Insatisfactorio: este nivel no se aplica para la descripción del perfil

Competencias (Diccionario de competencias)	Grado de nivel			
	D	C	B	A

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 9 “Indicadores de Desempeño”

	Indicadores de Desempeño” Formato Indicadores de Desempeño	Código	PD-FO
		Versión	001
		Fecha	JUNIO 2020
		Página	01 DE 01

Nombre del puesto de trabajo: _____

Indique de los indicadores del desempeño que orienten y enfoquen nuestras acciones hacia los resultados que nos interesan. Reuniendo los siguientes atributos, específicos, medibles, alcanzable, relevantes.

Indicador(es) de desempeño	Ponderación	Meta
Nombre: Fecha de cumplimiento: <input type="checkbox"/> Semanal <input type="checkbox"/> Mensual Competencias		
Nombre: Fecha de cumplimiento: <input type="checkbox"/> Semanal <input type="checkbox"/> Mensual Competencias:		
Nombre: Fecha de cumplimiento: <input type="checkbox"/> Semanal <input type="checkbox"/> Mensual Competencias		
Nombre: Fecha de cumplimiento: <input type="checkbox"/> Semanal <input type="checkbox"/> Mensual Competencias:		

Fuente: Elaboración Propia

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Esquema General en un Proceso de Evaluación del Desempeño.....	14
Figura 2 SMART.....	19
Figura 3 Rango de Edad Departamento de Producción	37
Figura 4 Nivel Académico Departamento Producción	38
Figura 5 Cantidad de Colaboradores que se realizó la Evaluación del Desempeño.....	39
Figura 6 Cantidad de Colaboradores que conocen el resultado de su Desempeño	40
Figura 7 Porcentaje Obtenido del Desempeño	41
Figura 8 Asignación adecuada de Competencias Técnicas	42
Figura 9 Diversidad de Criterios al evaluar el Desempeño.....	43
Figura 10 Efectividad de los Planes de Acción	44
Figura 11 Contribución del Sistema de Evaluación para el cumplimiento de Objetivos.....	45
Figura 12 Oportunidad de Formación y Crecimiento de la Evaluación al Colaborador	46
Figura 13 Conocimiento del Objetivo de la Evaluación por parte del Colaborador	47
Figura 14 Importancia de la Evaluación del Desempeño.....	48