



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Ingeniería  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**PROPUESTA PARA EL DISEÑO E IMPLANTACIÓN DE UN MODELO DE  
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA UNA EMPRESA DE ALIMENTOS; A  
NIVEL OPERATIVO.**

**Martha Eunice Mazariegos Rodríguez**  
Asesorado por: Inga. Alba Maritza Guerrero Spinola de López

Guatemala, noviembre de 2006

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**PROPUESTA PARA EL DISEÑO E IMPLANTACIÓN DE UN MODELO DE  
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA UNA EMPRESA DE ALIMENTOS; A  
NIVEL OPERATIVO**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
POR

**MARTHA EUNICE MAZARIEGOS RODRÍGUEZ**

ASESORADO POR: INGA. ALBA MARITZA GUERRERO SPINOLA DE LÓPEZ

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE  
**INGENIERA INDUSTRIAL**

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2006

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE INGENIERÍA



**NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA**

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paíz Recinos
VOCAL I	Inga. Glenda Patricia García Soria
VOCAL II	Lic. Amahán Sánchez Álvarez
VOCAL III	Ing. Julio David Galicia Celada
VOCAL IV	Br. Kenneth Issur Estrada Ruiz
VOCAL V	Br. Elisa Yazminda Vides Leiva
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivonne Véliz Vargas

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO**

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paíz Recinos
EXAMINADOR	Inga. Miriam Patricia Rubio de Akú
EXAMINADOR	Ing. César Ernesto Urquizú
EXAMINADOR	Ing. Byron Estuardo Chocooj Barrientos
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivonne Véliz Vargas

## **HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR**

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

### **PROPUESTA PARA EL DISEÑO E IMPLANTACIÓN DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA UNA EMPRESA DE ALIMENTOS; A NIVEL OPERATIVO,**

tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, en mayo de 2006.

Martha Eunice Mazariegos Rodríguez

## **ACTO QUE DEDICO A:**

<b>Dios</b>	Por haberme dado la sabiduría necesaria y permitirme realizar las metas propuestas.
<b>Guatemala</b>	Que este esfuerzo sirva para engrandecerla
<b>Mis Padres</b>	Porque gracias a sus esfuerzos he logrado mis metas. Gracias por el amor, apoyo y sus sabios consejos que han hecho de mi lo que soy. Este triunfo es para ellos.
<b>Mi hermano</b>	Por el cariño, apoyo y paciencia que ha tenido para conmigo.
<b>Mis amigos</b>	Por enseñarme el valor de la amistad y compartir grandes experiencias.
<b>Alguien muy especial</b>	Por todo su cariño, apoyo y por todos los momentos que hemos compartido juntos.

## **AGRADECIMIENTOS A:**

La empresa que me permitió desarrollar este trabajo de graduación.

Ingeniero Frisley Mendizábal, por su colaboración y apoyo.

Ingeniera Alba Maritza Guerrero Spinola de López, por su tiempo, dedicación, conocimientos y amistad.

Licenciada Verónica de Irriarte, por su colaboración y ayuda.

# ÍNDICE GENERAL

<b>ÍNDICE DE ILUSTRACIONES</b>	<b>VII</b>
<b>GLOSARIO</b>	<b>IX</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>XIII</b>
<b>OBJETIVOS</b>	<b>XV</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>XVII</b>

## **1. ANTECEDENTES GENERALES**

1.1 Descripción de la Empresa	1
1.1.1 Historia de la Empresa	2
1.1.1.1 Breve reseña histórica	2
1.1.1.2 Ubicación	3
1.1.1.3 Estructura Organizacional	4
1.1.2 Planeación Estratégica	5
1.1.2.1 Misión	5
1.1.2.2 Visión	6
1.1.2.3 Valores	6
1.2 Marco Conceptual	7
1.2.1 Definición de Evaluación del desempeño	8
1.2.2 Relación con el establecimiento de metas	8
1.2.3 Problemas de una evaluación del desempeño	10

1.2.4	Beneficios de la evaluación del desempeño	12
1.2.4.1	Beneficios para la empresa	17
1.2.4.2	Beneficios para el jefe	18
1.2.4.3	Beneficios para el individuo	19
1.2.5	Objetivo de la evaluación del desempeño	20
1.2.6	Principios	22
1.2.6.1	Principio de Objetividad	23
1.2.6.2	Principio de Pertinencia	23
1.2.6.3	Principio Transparencia	24
1.2.6.4	Principio Participación	24
1.2.6.5	Principio Equidad	25
1.2.7	Métodos tradicionales de la evaluación del desempeño	26
1.2.7.1	Método de escalas graficas	27
1.2.7.2	Método de incidentes críticos	28
1.2.7.3	Nuevas tendencias de la evaluación del desempeño	29
1.2.8	Factores de una Evaluación del Desempeño	31
1.2.8.1	Competencias Organizacionales	31
1.2.8.2	Competencias Funcionales	35
1.2.8.3	Seguridad en el área de trabajo	37
<b>2.</b>	<b>ANÁLISIS Y DIAGNOSTICO DE LA EVALUACIÓN ACTUAL DE DESEMPEÑO</b>	
2.1	Descripción de las áreas operativas de la empresa.	43
2.1.1	Recursos Humanos	44

2.1.2	Aseguramiento de calidad	47
2.1.3	Producción	49
2.1.4	Operaciones y Logística	52
2.2	Método de evaluación actual	55
2.2.1	Personas que intervienen el proceso	56
2.2.2	Factores que se consideran en la evaluación de desempeño	58
2.2.3	Detección de necesidades de capacitación	59
2.2.4	Retroalimentación	60
2.3	Beneficios del modelo actual	61
2.3.1	Para la empresa	61
2.3.2	Para el individuo	62
2.3.3	Para el jefe	63
2.4	Alcance del modelo actual	64
<b>3.</b>	<b>PROPUESTA DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>	
3.1	Causas que conllevan a la mejora del modelo actual	65
3.2	Diseño de la evaluación	66
3.2.1	Cumplimiento de la propuesta con los principales aspectos de una evaluación objetiva	67
3.2.2	Cumplimiento de los principios	68
3.2.3	Definición factores que se adecuan a la institución	69
3.2.4	Personas que intervendrán el proceso	71

3.3 Contenido del modelo propuesto	72
3.3.1 Datos generales	72
3.3.2 Directrices para ejecución	73
3.3.3 Contenido de la evaluación	80
3.3.4 Resumen de la evaluación	80
3.3.5 Compromiso de mejora	81
3.3.6 Ente calificador	84
3.3.7 Criterios de evaluación	84
3.3.8 Ponderación	85
3.3.9 Presentación del modelo	88

#### **4. IMPLANTACIÓN DEL MODELO PROPUESTO**

4.1 Aplicación del modelo para el área operativa de la empresa	91
4.2 Utilización de la evaluación del desempeño para detección de necesidades de capacitación	92
4.3 Detección de necesidades de capacitación en el área operativa	93
4.3.1 Detección de necesidades	94
4.3.2 Estructuración de objetivos	97
4.3.3 Elección del método de instrucción que fortalezcan las áreas débiles	98
4.3.4 Preparación del plan y programas de capacitación	102
4.3.5 Impartir capacitación	105
4.3.6 Medición del impacto de la capacitación	105

4.4 Beneficios	107
4.4.1 Para la empresa	109
4.4.2 Para los empleados	110
4.4.3 Para el jefe	110
4.5 Análisis del nuevo modelo de evaluación del desempeño	111
4.5.1 Recursos Humanos	111
4.5.2 Aseguramiento de Calidad	112
4.5.3 Producción	113
4.5.4 Operaciones y Logística	114
<b>5. SEGUIMIENTO Y CONTROL</b>	
5.1 Programa de mejora con base en nota de compromiso	124
5.1.1 Informe de Compromisos de mejora	124
5.2 Propuesta de Ejecución de la evaluación	126
5.2.1 Tiempo de ejecución	126
5.2.1.1 Semestralmente	127
5.2.2 Personal a cargo de la ejecución	127
5.3 Procedimiento para la implantación de la evaluación del desempeño	128
5.3.1 Definir objetivos para cada una de las áreas	131
5.3.2 Evaluar	133
5.3.3 Seguimiento de la evolución	134
5.3.4 Retroalimentación	134

<b>CONCLUSIONES</b>	137
<b>RECOMENDACIONES</b>	141
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	143
<b>ANEXOS</b>	145

# ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

## FIGURAS

<b>1</b>	Organigrama de la empresa	5
<b>2</b>	Modelo de una nota de compromiso en una evaluación del desempeño.	83
<b>3</b>	Modelo de Evaluación del Desempeño	88
<b>4</b>	Prueba piloto	119
<b>5</b>	Informe de compromisos de mejora	125
<b>6</b>	Boleta de Evaluación de Capacitación	136
<b>7</b>	Cuadro de calificación	145
<b>8</b>	Ficha de capacitación	150

## TABLAS

I	Factores que se consideran actualmente para evaluar al personal	58
II	Factores que se adecuan a la empresa para evaluar a su personal	70
III	Ponderación de cada uno de los apartados del modelo	74
IV	Opciones de desempeño global del trabajador evaluado	77
V	Áreas fuertes o débiles de los empleados basados en los criterios de evaluación	78
VI	Opciones de respuesta para las competencias organizacionales y funcionales opciones de respuesta	86
VII	Opciones de respuesta para el apartado de seguridad e higiene industrial.	86

## **GLOSARIO**

### **Downsizing**

Forma de reorganización o reestructuración de las empresas, mediante la cual se lleva a cabo una mejoría de los sistemas de trabajo, el rediseño organizacional y el establecimiento adecuado de la planta de personal para mantener la competitividad.

### **Ascenso**

Es la situación que se da en una organización para cambiar a una mejor posición, según sus meritos.

### **Aumento salarial**

Es el cambio de de condiciones de contratación, mejora salario, que el del inicio

### **Capacitación**

Es el mejoramiento de las habilidades de un empleado, hasta el punto en el cual sea capaz de ejercer sus labores vigentes.

**Necesidades de capacitación encubiertas**

Se presentan como causa directa o indirecta de problemas que se dan en la organización. Este tipo de necesidades se puede presentar en la productividad, en el comportamiento del empleado, en la seguridad en el trabajo o en problemas organizacionales.

**Necesidades de capacitación manifiestas**

Se presentan como causa directa o del problema, este tipo de necesidades se presentan básicamente cuando existen cambios en el personal, son empleados nuevos o a punto de jubilarse.

**Evaluación del desempeño**

Es un proceso sistemático, que determina los medios que elevan el desempeño laboral, después de calificar las competencias laborales de cada empleado, sus necesidades de desarrollo y sus progresos en el cumplimiento de objetivos.

**Evaluado**

Es quien evalúa en un proceso de evaluación del desempeño.

**Evaluador**

Es la persona a quien se le practica la evaluación del desempeño.

**Plan de carrera**

Es un sistema individual de crecimientos de la organización, la cual contempla ascensos, traslados, promociones.



## **RESUMEN**

La evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección, debido a que valora el rendimiento imprescindible del recurso humano en la realización del trabajo a fin de poder determinar su grado de eficiencia.

La evaluación del desempeño se debe realizar de acuerdo al grado de concordancia de los rasgos y características, según el perfil de cada puesto de trabajo.

Contar con un modelo de evaluación basado en el perfil de cada puesto de trabajo permite a la gestión de recursos humanos fijar conceptos más claros sobre aspectos específicos del conocimiento, la conducta, habilidades, motivaciones, rasgos de carácter, y destrezas involucradas, directamente, en las funciones y tareas que realiza el individuo en su trabajo. Logrando de esta forma identificar las necesidades de capacitación o entrenamiento a ser cubiertas.

La evaluación del desempeño permite obtener información que puede registrarse, procesarse y analizarse para la toma de decisiones; si el desempeño es inferior a lo estipulado se deben emprender acciones correctivas; si el desempeño es satisfactorio, debe de ser alentado y tomado en cuenta para promociones, ascensos y aumentos salariales, dependiendo de la política salarial de la empresa.

Para la demostración de la versatilidad del modelo e indicar cómo se debe realizar cada uno de los apartados del modelo, se realizó una prueba piloto, en donde se indican las calificaciones de un empleado y se indica el procedimiento de cómo se debe procesar la información que se obtiene en la evaluación, así como las medidas correctivas que se deben de realizar en el caso en el cual un empleado no obtiene el desempeño deseado.

## **OBJETIVOS**

### **GENERAL**

Diseñar un modelo de evaluación de desempeño particular para la empresa, el cual ayude a medir el desempeño, desarrollar el potencial de los empleados para el alcance de las metas propuestas.

### **ESPECÍFICOS**

1. Revisar el modelo existente de evaluación del desempeño, para determinar su alcance y confiabilidad.
2. Determinar los factores que se adecuen a las necesidades que exija la gerencia para el alcance de las metas fijadas.
3. Diseñar y validar en conjunto con el departamento de recursos humanos un modelo nuevo que cumpla con las necesidades actuales de la empresa, con base a los indicadores actuales que rigen la administración de recursos humanos en el área de evaluación de desempeño.

4. Implementar y ejecutar el modelo propuesto a todos los departamentos involucrados en el proceso de evaluación, para determinar la situación actual de desempeño en la organización.
  
5. Determinar una serie de recomendaciones necesarias para la retroalimentación de los resultados dirigidos por medio del departamento de recursos humanos del modelo de evaluación de desempeño.
  
6. Justificar programas de capacitación, actualización de procedimientos existentes en el área operativa, programas de seguridad industrial, entre otros.

## INTRODUCCIÓN

Es tal la importancia que se le otorga, actualmente, al factor humano, el cual se le considera la clave del éxito de una empresa. Para determinar las aportaciones de cada persona miembro de la organización, es necesario contar con un modelo formal de evaluación del desempeño, debido a que es una herramienta que permite evaluar, desarrollar y hacer uso efectivo de los conocimientos y habilidades de cada uno de los trabajadores de la organización.

El proceso de evaluación del desempeño proporciona información vital respecto a la forma en que se administran los recursos humanos de una organización, en la evaluación se detectan necesidades de capacitación y desarrollo, asimismo, la información que se obtiene en la evaluación se puede considerar para la toma de decisiones con respecto a los ascensos, promociones y en aumentos salariales dependiendo de la política salarial de la empresa.

Los estándares del desempeño deben ser definidos con cuidado, oportunos y confiables, debido a que son el fundamento esencial de una evaluación.

El proceso de evaluación del desempeño beneficia, tanto a la organización como a los trabajadores.

# **1. ANTECEDENTES GENERALES**

La empresa en estudio es totalmente guatemalteca, con 20 años de experiencia y liderazgo en la elaboración de néctares, bebidas y otras categorías de alimentos de la más alta calidad.

Nuestro objetivo fundamental es ofrecer a los consumidores alimentos innovadores de alta calidad, lo que nos ha llevado también a exportar nuestros productos a toda Centroamérica, México, Estados Unidos, Sudamérica, Europa y otros países del mundo.

## **1.1 Descripción de la empresa**

El crecimiento de la industria de alimentos ha contribuido de manera importante al desarrollo de nuestro país, debido a que es una fuente constante de trabajo para miles de guatemaltecos que día a día, cultivan, producen y comercializan los productos de una prominente empresa, orgullo de los guatemaltecos.

### **1.1.1 Historia de la empresa**

La empresa se dedica a la industria de alimentos desde hace 30 años, se ha caracterizado por brindar productos de calidad para el mercado nacional e internacional, a continuación se detalla la reseña histórica de la empresa.

#### **1.1.1.1 Breve reseña histórica**

La empresa fue fundada 1976, como una empresa productora de bebidas sin gas con el objetivo de brindar a los consumidores productos innovadores y de calidad. Inició operaciones en la ciudad capital con un departamento de producción en el cual se fabricaba bebidas en envase de vidrio de 12 onz.

En el año 1992 se le solicitó a la empresa que maquilara jugos, se realizaron los ajustes y modificaciones necesarias creando de esta manera una nueva línea de producción, en donde hoy se producen los jugos en todas sus presentaciones, en el año 1,995 se trasladó a la planta y fue ubicada en el departamento de Escuintla.

En el año 2,000 se continúa la innovación de procesos y se da inicio a la producción de alimentos y no solamente bebidas como se hacia en años anteriores. En el 2,003 se lanza al mercado la bebida isotónica, la cual logra capturar el segundo lugar de participación del mercado guatemalteco y se expande rápidamente a nivel centroamericano.

La empresa, tiene la misión de fabricar productos de alta calidad para superar las expectativas de los clientes, sobre la base del desarrollo de productos nuevos y generación de marca.

Comprometidos con la comunidad, el medio ambiente y el recurso humano que la hace una empresa de calidad mundial. Actualmente la empresa está exportando productos a Centro América, el Caribe, México y Estados Unidos.

#### **1.1.1.2 Ubicación**

La empresa se encuentra ubicada en el departamento de Escuintla desde ya hace varios años, la empresa fue trasladada a este lugar debido a que allí se cuenta con todos los recursos necesarios para que la empresa funcione de la mejor manera.

### 1.1.1.3 Estructura organizacional

La empresa cuenta con 315 empleados; 230 empleados considerados como personal operativo, 65 de personal administrativo y 20 de personal de supervisión. La empresa se encuentra dividida en 4 departamentos que son: producción, aseguramiento de calidad, operaciones y logística, recursos humanos.

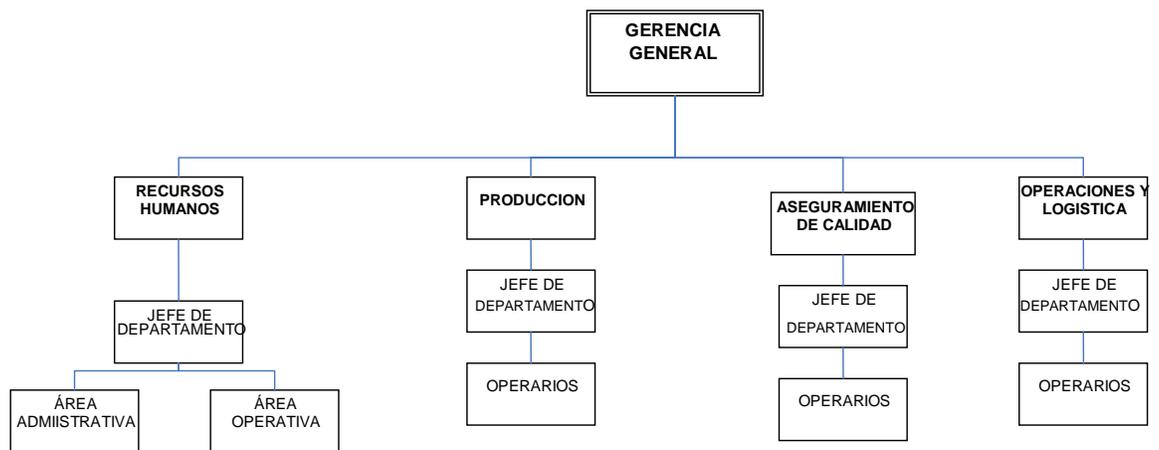
La estructura funcional, y las agrupaciones del personal son las siguientes:

- **Personal administrativo:** el personal administrativo esta conformado por el gerente general, gerente de recursos humanos, jefes de departamento, analistas, recepcionistas. Ellos se encargan de dirigir los esfuerzos de todos los empleados inculcándoles el valor de entregar un producto de calidad
- **Personal de supervisión:** el personal de supervisión se encarga de supervisar, ayudar y facilitar a los demás empleados el mejoramiento de su desempeño en cada labor.
- **Personal operativo:** El personal operativo es el que se encarga de mantener funcionando cada una de las maquinas existentes en las diferentes estaciones de trabajo.

### 1.1.2 Planeación estratégica

La planeación estratégica es importante porque ayudará a lograr una aplicación más efectiva de recursos escasos; humanos, financieros y materiales.

**Figura 1. Organigrama de la Empresa**



#### 1.1.2.1 Misión

Ser una empresa productora y proveedora de servicios de maquila en el área de alimentos, con una continua diversificación de productos, comprometidos a ofrecer a nuestros clientes productos de calidad, promoviendo el crecimiento de nuestros empleados, para un beneficio mutuo con apoyo social, económico y cultural a la comunidad. Con la finalidad de convertir la inversión de los accionistas en una rentabilidad de crecimiento sostenido.

### **1.1.2.2 Visión**

Ser una productora, maquiladora y distribuidora de alimentos, ágil y dinámica a los cambios del mercado, incrementando su participación con una mayor diversificación de productos, mejora constante en sus procesos y permanente tecnificación de su recurso humano para lograr la satisfacción de sus clientes; orientada a obtener una mayor rentabilidad.

### **1.1.2.3 Valores**

Los valores de la empresa son los siguientes:

- **Calidad**

Hacer las cosas bien desde la primera vez, para la satisfacción del cliente.

- **Creatividad**

Dirigir nuestros esfuerzos a la innovación constante

- **Eficiencia**

Maximizar resultados optimizando recursos.

- **Rentabilidad**

Convertir la inversión en un beneficio de crecimiento sostenido.

- **Servicio**

Brindar la mejor atención al cliente.

- **Superación**

Mantener un constante desarrollo y crecimiento.

- **Higiene**

Aplicar principios y normas para conservar la salud.

- **Responsabilidad**

Cumplir siempre más allá del objetivo.

## **1.2 Marco Conceptual**

Dentro de una organización se hace necesario utilizar una herramienta administrativa, para conocer las competencias y aptitudes de cada uno de los trabajadores.

En busca de la excelencia del desempeño de cada persona involucrada en los procesos administrativos y operacionales de la empresa, surge la necesidad de formular un método idóneo de evaluación del desempeño que exponga las fortalezas y debilidades del recurso humano.

### **1.2.1 Definición de Evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino un instrumento, medio o herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, es un proceso continuo a través del cual el jefe y subordinado analicen cómo se va desarrollando el trabajo y corrigiendo desviaciones si las hubiera y tiene por objetivo poder hacer una estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con que las personas llevan a cabo las actividades, objetivos y responsabilidades de sus puestos de trabajo.

### **1.2.2 Relación con el establecimiento de metas**

De acuerdo con los problemas identificados en la empresa la evaluación del desempeño colabora en la determinación y el desarrollo de una política adecuada a las necesidades de la empresa.

Una de las partes más importantes de una evaluación es la estimación de los avances logrados por cada empleado en el cumplimiento de sus metas.

Para ser eficaces como fuentes de motivación personal hacia el logro de un mejor desempeño, las metas deben reunir alguna de estas características:

- **Claridad:** deben estar claramente definidas, de tal forma que no revista ninguna duda en aquellos que son responsables de participaren su logro. Las metas confusas y generales no indican la manera en el que empleado será juzgado y no describen lo que cada uno de los empleados debe de alcanzar.
- **Medibles o mesurables:** deben ser medibles en un horizonte de tiempo para poder determinar con precisión y objetividad su cumplimiento.
- **Realistas:** deben ser factibles de lograrse.
- **Coherentes:** deben definirse teniendo en cuenta que éste debe servir a la empresa.
- **Motivadoras:** deben definirse de tal forma que se constituyan en elemento motivador, en un reto para las personas responsables de su cumplimiento. con el fin de lograr el pleno desarrollo de las capacidades, aptitudes y habilidades de los empleados y, por ende de la organización misma.

### 1.2.3 Problemas de una evaluación del desempeño

Entre los factores más frecuentes que pueden originar problemas en el proceso de evaluación del desempeño, se encuentran:

- **Características del evaluador:** las características del evaluador pueden ejercer una influencia sutil y a menudo indirecta en las evaluaciones del desempeño.
  
- **Criterios poco claros:** puede producirse una evaluación poco justa, debido a que las características y grados de méritos quedan abiertas a la interpretación y en ocasiones confusas. La forma de rectificar el problema es incluir frases descriptivas que definan cada característica.
  
- **Definición de criterios de desempeño no equitativos:** Una vez determinada la necesidad de definir los criterios se deben identificar los que sean importantes y justos para todos los miembros de la organización.
  
- **Preferencias:** las diferencias entre los subordinados tales como edad, raza y sexo, con frecuencia afectan las calificaciones que recibe el empleado en su desempeño .Cuando se evalúe el desempeño, es importante hacerlo objetivamente, tratando de eliminar la influencia de cosas como el desempeño previo, la edad o raza.

- **Que los supervisores-evaluadores no consideren la evaluación del desempeño como una oportunidad sino como una obligación:** este hecho es particularmente probable en ausencia de motivación, debido a que los empleados no cuentan con el sentido de pertenencia y no les interesa el desarrollo de la organización.
  
- **Cuando el supervisor-evaluador no entiende la responsabilidad que se le asigna:** este hecho se puede generar, debido a que los evaluadores no cuentan con mucha experiencia y no hayan recibido la información necesaria para realizar la evaluación.

Son cuatro los errores más comunes en la realización de una evaluación del desempeño.

- a. **Efecto de halo:** la calificación de un subordinado en una cierta característica influye en la manera en como se califica otra característica, este efecto se da entre empleados amistosos o poco amistosos con el supervisor. Tener conciencia del problema y una buena capacitación de los supervisores, pueden aliviar el problema.
  
- b. **Efecto de tendencia central:** es un error de evaluación, que ocurre cuando la persona que evalúa el desempeño asigna calificaciones “promedio” a todos sus empleados, aun cuando su desempeño varía. Clasificar a los empleados puede evitar este problema.

- c. Efecto de aureola:** ocurre cuando la información del evaluador acerca del desempeño de un empleado en una dimensión determina la evaluación de todos los demás. En algunos casos, una calificación igual en todas las dimensiones es producto de un error de juicio; bien podría ocurrir que un empleado desempeñara todas sus tareas igualmente bien o igualmente mal; sin embargo, la mayoría de los individuos realizan unas tareas mejor que otras de manera que las calificaciones de sus diversas dimensiones de desempeño suelen ser distintas.
  
- d. Efecto de indulgencia:** ocurre cuando un individuo evalúa todos los empleados de un grupo por encima del nivel que merecería. Este hecho es particularmente probable en ausencia de normas organizacionales contra altas calificaciones en las evaluaciones y en aquellos casos en que las retribuciones no se vinculan con las evaluaciones del desempeño.

#### **1.2.4 Beneficios de la evaluación del desempeño**

Los beneficios de una evaluación del desempeño pueden ser presentados en varias facetas:

### **a. Recursos Humanos**

- Permite el tratamiento del recurso humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración.
  
- Permite revisar y valorar los criterios de selección.
  
- Pone en evidencias debilidades existentes entre personas procedentes de una determinada selección.
  
- Revisar programas de reclutamiento y selección a realizar en el futuro.

### **b. Compensaciones**

- Completa en forma eficaz la política de compensaciones basada en la responsabilidad de cada puesto y en la contribución que cada persona realiza en función de los objetivos del puesto.

### **c. Motivación**

- Contribuye como medio eficaz para servir de instrumento de motivación, y no sólo de valoración cuantitativa.
- Incentivos por el buen desempeño.

### **d. Desarrollo y Promoción.**

- Estímulo a la mayor productividad.
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
- Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización.
- Autoperfeccionamiento del empleado.
- Autoconocimiento por parte de los empleados.

- Confrontar los diferentes puntos de vista de los diferentes niveles jerárquicos y abordar los problemas de relaciones interpersonales, así como el clima de la empresa.
- Obtener datos para el desarrollo de cada persona en su carrera profesional, sirviendo de base a la programas de planes de carrera.

**e. Comunicación.**

- Permite el diálogo constante entre los responsables y los subordinados, tanto en la comunicación de resultados como en la planificación y proyección de acciones a seguir en el futuro y de objetivos a conseguir.
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados.
- Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado.

#### **f. Adaptación al Puesto de Trabajo.**

- Facilita la operación de cambios
  
- Obtener del trabajador información acerca de sus aspiraciones a largo plazo
  
- Integrar al trabajador al puesto a través de un proceso de seguimiento
  
- Detección del grado de ajuste persona-puesto.
  
- Conocimiento del rendimiento y comportamiento de los empleados.

#### **g. Descripción de Puestos.**

- Actualización de las descripciones de puestos.
  
- Analizar las características del puesto desempeñado, así como su entorno.

- Revisar los objetivos previstos en cada puesto de trabajo
- Detectar necesidades de capacitación, tanto personal como colectiva.

Cuando un programa de evaluación del desempeño es bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente proporciona beneficios a corto, a mediano y a largo plazos. Por lo general, los principales beneficiarios son el jefe, el subordinado y la empresa.

#### **1.2.4.1 Beneficios para la empresa**

- Está en condiciones de evaluar su potencial humano a corto, medio y largo plazos y definir la contribución de cada empleado.
- Puede identificar los empleados que necesitan perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y seleccionar los empleados que tienen condiciones de promoción o transferencias.
- Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidad a los empleados (no sólo de promociones, sino principalmente de progreso y de desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

- Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.
- Programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución.
- Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

#### **1.2.4.2 Beneficios para el jefe**

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados con contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el patrón de comportamiento de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados para hacer que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como sistema objetivo, y mediante ese sistema la manera como está desarrollándose su desempeño.

- Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.

#### **1.2.4.3 Beneficios para el individuo**

- Conoce las reglas del juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que la empresa valora más la evaluación del jefe
- Sabe qué disposiciones o medidas que el jefe va a tomar en cuenta con el fin de mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el propio subordinado deberá tomar por cuenta (autocorrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, etc.).
- Adquiere condiciones para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y autocontrol.
- Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa.
- Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores.

- Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas.
- Atiende con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican.
- Estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones.

### **1.2.5 Objetivo de la evaluación del desempeño**

El objetivo de la evaluación es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo el puesto. Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables. Debe estar directamente relacionados con el puesto se entiende que el sistema califica únicamente elementos de importancia vital para obtener éxito en el puesto analizado.

Algunos de los objetivos de las evaluaciones, comúnmente identificados, se distribuyen en seis categorías funcionales definidas así:

- **Mejoramiento:** el proceso debe ayudar, tanto al empleado como a la organización a obtener mejores resultados, y así mejorar la calidad, la eficiencia, la eficacia, la alineación y otros aspectos semejantes debido a que busca medir el potencial humano y determinar su plena aplicación por parte del empleado.
  
- **Tutoría y orientación:** desde el punto de vista de la administración tradicional, las evaluaciones proporcionan una herramienta y un marco de referencia administrativo para brindar tutora, consejería y motivación a los empleados.
  
- **Retroalimentación y comunicación:** las evaluaciones intentan perfeccionar la comunicación entre el empleado, el supervisor y otros miembros de la organización, lo cual incluye la retroalimentación sobre el desempeño del empleado. Asimismo Da oportunidades de desarrollo de carrera, crecimiento y condiciones de participación a todos los miembros de la organización, considerando tanto los objetivos empresariales como los individuales
  
- **Compensación:** al vincularse la evaluación a la compensación (aumentos de salarios, bonificaciones), justifica la acción salarial recomendada por el supervisor se supone que los individuos van a trabajar mas. En teoría, el salario va a ser también más justo, y así recompensar a los empleados más meritorios. Estimar el rendimiento del evaluado y determinar con precisión los beneficios efectivos para el evaluado y la organización.

- **Decisiones sobre personal y desarrollo profesional:** las evaluaciones intentan proporcionar información que permite a la organización seleccionar de manera justa y eficaz a los empleados para efectos de promoción, suspensión o reducción de plazas, busca una oportunidad (de carácter motivacional) para que el supervisor reexamine el desempeño del subordinado establezca estrategias de mejoramiento continuo, cuando el candidato obtiene un resultado "negativo".y fomente la discusión acerca de la necesidad de supervisión, con este fin el supervisor programa planes y objetivos para mejorar el desempeño del subordinado a fin de desarrollarlo y motivarlo.
- **Despidos y documentación legal:** las evaluaciones por escrito deben proporcionar efectivamente una documentación objetiva e imparcial necesaria o útil en las decisiones disciplinarias o en los despidos.

### 1.2.6 Principios

Como principio se entiende el valor supremo que dirige nuestra conducta y que asumimos como inviolable si somos coherentes entre nuestra práctica y nuestro razonamiento.

Las ideas básicas que deben guiar el proceso de evaluación se expresan en unos principios y pautas orientadoras que deben seguir tanto los evaluadores como los evaluados, con el propósito de alcanzar los fines propuestos.

### **1.2.6.1 Principio de Objetividad**

La evaluación cumple con el principio de objetividad cuando el proceso:

- Identifica diferentes fuentes - personales y documentales - para generar la información y las evidencias, sobre las cuales se basa el juicio de valor acerca del desempeño. Utiliza la información proveniente de diferentes fuentes para encontrar concordancias y resolver discrepancias.
  
- Prescinde de criterios subjetivos en las calificaciones asignadas.
  
- Determina los procedimientos y las competencias de los empleados que participan en el proceso de evaluación.

### **1.2.6.2 Principio de Pertinencia**

La evaluación cumple este principio cuando:

- Evalúa lo que debe evaluar de acuerdo con las funciones y responsabilidades del evaluado.

- Facilita una distribución razonable de las calificaciones en diferentes posiciones que permite distinguir adecuadamente desempeños inferiores, medios y superiores.

### **1.2.6.3 Principio Transparencia**

La evaluación es transparente cuando:

- Hay un amplio conocimiento por parte de los trabajadores evaluados y las personas que evalúan.
- Se acuerda y establece el período laboral que se va a evaluar.
- Se basa en información cualitativa o cuantitativa.

### **1.2.6.4 Principio Participación**

La evaluación cumple con este principio cuando:

- Se caracteriza por la capacidad de relación en la que el evaluado y evaluador están abiertos al diálogo y al consenso.

- El evaluado se involucra activamente en la planeación y formulación de los objetivos del plan de desarrollo profesional.
- El evaluador está dispuesto a ayudar a los evaluados a pasar de una situación de deficiencias en los aspectos detectados a otra de mejor desempeño.
- El evaluado mantiene una actitud de receptividad a las sugerencias y experiencias enriquecedoras que le permitan iniciar los cambios que requiera.

#### **1.2.6.5 Principio Equidad**

Se cumple este principio cuando:

- El evaluador es justo con el evaluado y con la entidad donde trabaja.
- El evaluado le asigna la valoración que cada uno se merece.
- Se aplican los mismos criterios de evaluación a un grupo de evaluados que se encuentran en las mismas condiciones.

### 1.2.7 Métodos tradicionales de la evaluación del desempeño

Los métodos se utilizan para analizar, evaluar y calificar el desempeño del empleado en un puesto, mediante las comparaciones de cualidades de la persona que desempeña una función, o sus resultados, con determinados índices de medición (criterios).

La evaluación del desempeño puede efectuarse por medio de técnicas que varían intensamente no solo de una a otra empresa, sino aún dentro de la misma empresa, según sea el nivel de personal y de actividad que desempeñe.

- a. **Evaluación por parte de los superiores:** es la evaluación realizada por cada jefe a sus subordinados, en la cual el superior es quien mejor conoce el puesto de trabajo del subordinado, así como su rendimiento.
  
- b. **Evaluación por parte de los subordinados:** Aquí los empleados evalúan a los supervisores, esto permite a la gerencia un proceso de retroalimentación hacia arriba; también ayuda a la alta gerencia a diagnosticar estilos gerenciales, identificar problemas potenciales de las personas y determinar acciones correctivas con los gerentes en forma individual; esta forma se utiliza para el desarrollo.

- c. Autoevaluación:** es la evaluación en la que empleado hace un estudio de su desempeño en la organización. Los empleados que participan en éste proceso de evaluación, puede que tengan una mayor dedicación y se comprometan más con los objetivos.
  
- d. Evaluación por parte de los iguales:** éste tipo de evaluación, es la que se realiza entre personas del mismo nivel o cargo.
  
- e. Evaluación por parte de los clientes:** es la evaluación que realizan los clientes al titular del puesto. Resulta adecuada en diversos contextos.

#### **1.2.7.1 Método de escalas gráficas**

Se establece unos niveles de rendimiento para cada uno de los criterios que se van a evaluar. Es uno de los sistemas más utilizados. Consiste en una escala que lista varios factores o características y un rango de desempeño para cada una. Al empleado se le califica al identificar la calificación que mejor describa su nivel de desempeño por cada factor o característica. Lo normal es que todos los criterios se les apliquen una misma escala, aunque las escalas pueden ser de diferentes tipos.

La escala consiste en una serie de grados, a través de número, letras o adjetivos que se establecen de forma creciente (por ejemplo, 1, 2, 3, 4, 5 o A, B, C, D, E, o bajo, regular, normal, bueno, excelente), referidos a un nivel de consecución o de desempeño diferente.

Hay organizaciones que, además de establecer la escala, definen cada grado mediante conductas o comportamientos que permiten al evaluador identificar cada uno de los grados. Para evitar prejuicios, algunos sistemas evitan ordenar los enunciados de forma que muestre las preferencias de la organización. La ventaja de este método es que la información que se obtiene es clara, fácil de discutir.

#### **1.2.7.2 Método de incidentes críticos**

Es un método sencillo de evaluación del desempeño, requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria, el supervisor lleva un registro por cada subordinado de la conducta relacionada con su desempeño; se identifican los incidentes de trabajo poco comunes, sean buenos o malos que posteriormente son comentados entre supervisor y subordinado para evaluar el desempeño. Se recomienda que se utilice el método para complementar una técnica de calificación, con la limitante que no es útil para comparar a los empleados o toma de decisiones salariales.

### 1.2.7.3 Nuevas tendencias de la evaluación del desempeño

La rápida apertura económica global presiona a las empresas a buscar la excelencia como única manera de sobrevivir en un mundo complejo y desafiante. La excelencia es la base de la ganancia. Una de las consecuencias de la apertura fue la disminución repentina de niveles jerárquicos por prácticas de downnizing y reducción, que acortó la distancia entre jefes y subordinados.

La aproximación producida por la comprensión jerárquica introdujo, de manera inevitable, nuevas tendencias de evaluación, ya fuera individual o colectivo (trabajo en equipo).

Por esta razón, los complicados procesos estructurados y formalizados de evaluación desaparecen gradualmente, aunque de modo transitorio, mientras predomina la evaluación cualitativa directa de las personas, que no dependen de informes sucesivos, hasta llegar al responsable del tratamiento de la información y tomar las decisiones.

- **El método de la administración por objetivos (APO):** Adopta objetivos medibles específicos para cada empleado y después se comenta su progreso. Un programa de evaluación y establecimiento de objetivos a nivel organización, se puede elaborar de la siguiente manera:

- a. Establecer los objetivos de la organización.
  - b. Fijar los objetivos por departamentos.
  - c. Comentar los objetivos por departamentos.
  - d. Definir los resultados esperados.
  - e. Revisar el desempeño.
  - f. Proporcionar retroalimentación.
- 
- **Evaluación 360°:** éste método es de gran utilidad dada su conexión con la filosofía de la gestión de la calidad total y el mayor nivel de satisfacción de los evaluados.
  - **Seguimiento informático:** éste método puede resultar rápido y aparentemente objetivo, ha puesto de manifiesto varios temas cruciales relacionados con la gestión y utilización de los recursos humanos, concretamente en cuanto a la invasión del derecho a la intimidad del empleado.

- **El método basado en competencias:** es un método en el que se deben de definir las competencias organizacionales que son comunes para todos los empleados de la organización y las competencias funcionales que son las propias de un área determinada.

### **1.2.8 Factores de una Evaluación del Desempeño**

El proceso de evaluación y la definición de los factores, es fundamental para el éxito del modelo. La plana gerencial será responsable del acompañamiento y desarrollo de sus equipos, identificando los puntos de excelencia y los de insuficiencia.

Los responsables del diseño o implantación del sistema deben encontrar un método (alineados con el enfoque y con los criterios seleccionados) idóneos para tener en cuenta y dejar reflejada la aportación concreta de cada individuo con un alto grado de objetividad.

#### **1.2.8.1 Competencias Organizacionales**

Competencias organizacionales, son los comportamientos que reflejan en tarea, la estrategia y las ventajas competitivas que una empresa desea hacer prevalecer. Son competencias comunes para todos los empleados de la organización.

La elección de las competencias organizacionales corresponde al máximo nivel de la organización, ya que a partir de éstas se establecerá el marco estratégico y organizacional para la planificación y el desarrollo de los recursos humanos. Para ello, es imprescindible considerar la visión, misión, valores de la empresa y la estrategia elegida para lograr los objetivos del negocio. Una vez seleccionadas las competencias clave todos los procesos de recursos humanos se implementan a partir de las mismas dando lugar a lo que se conoce como “Gestión por Competencias”.

- **Servicio al cliente**

Conjunto de aspectos que contribuyen a que los resultados se acerquen a los parámetros de contenido, presentación y confiabilidad para su ejecución, sean estos legales, reglamentarios o especificados por el superior inmediato.

- **Trabajo en Equipo**

Capacidad de entender, tener expectativas positivas y comprensión respecto a los demás, aportando y aceptando ideas de otros que conlleven a la consecución de metas y objetivos comunes

- **Comunicación**

Habilidad de identificar y expresar oportunamente situaciones e ideas de acuerdo con su nivel de importancia

- **Compromiso**

Habilidad y disposición del individuo para alinear su conducta con las necesidades, prioridades, transformación de la organización, dándole seguimiento de cada una de las actividades inherentes a su cargo.

- **Organización y planificación de Trabajo**

Capacidad de planear y ejecutar de manera objetiva, en relación con prioridades o necesidades que surgen de los términos legales, las actividades propias del cargo.

- **Solución de Problemas**

Capacidad para utilizar efectivamente los conocimientos en situaciones prácticas, considerando las reglas, instrucciones y procedimientos impartidos por su superior, relacionados a su área de trabajo.

- **Mejoramiento de Procesos**

Capacidad para mantener una buena actitud ante los cambios con el fin de mejorar los procesos de trabajo. Habilidad para entender e identificar posibles mejoras.

- **Orientación a resultados**

Disposición para realizar todo el trabajo de acuerdo con los objetivos fijados, afán de superación para alcanzar un desempeño de excelencia atendiendo sugerencias de mejoramiento y capacitación.

- **Manejo de Conflicto**

Capacidad de mantener el control ante situaciones nuevas, bajo presión o cambios de planes de trabajos o instrucciones. Habilidad para escuchar y evaluar antes de reaccionar o enfrentar situaciones conflictivas.

- **Desarrollo Profesional**

Capacidad personal y profesional para el buen manejo y uso de la información y de los recursos, de acuerdo con las exigencias inherentes a su cargo.

### **1.2.8.2 Competencias Funcionales**

Conocimientos y habilidades específicas, que son de importancia para desempeñar funciones y trabajos relativos a las diferentes áreas laborales. Es importante aclarar que las competencias son comportamientos, habilidades y conocimientos que pueden ser desarrolladas y modificadas por capacitación.

- **Aptitudes y conocimientos del puesto**

Dominio de los conceptos, métodos y técnicas adquiridas en la preparación académica formal y/o no formal, relacionadas con el que hacer o las funciones del cargo.

- **Cantidad de Trabajo**

Se refiere al rendimiento productivo. Mide el volumen desempeñado contemplando la entrega de lo planeado.

- **Calidad de Trabajo**

Significa la exactitud, presentación, cuidado con que se efectúa el trabajo de acuerdo a las normas de excelencia establecidas haciendo uso de los recursos y habilidades.

- **Iniciativa**

Capacidad de actuar de forma anticipada a los demás, en hacer, decir o proponer algo, implica el fomento de la creatividad y crear las condiciones adecuadas para que las mismas puedan llevarse a cabo.

- **Disciplina**

Puntualidad y permanencia en el puesto de trabajo; organización del puesto de trabajo, cuidado en el manejo de los equipos, manejo prudente y ahorro de los recursos físicos de todo orden.

- **Responsabilidad**

Acciones en beneficio de la empresa, que el empleado ejecuta en respuesta a las exigencias tanto personales como laborales propias del puesto de trabajo.

### **1.2.8.3 Seguridad en el área de trabajo**

La seguridad es una situación ideal en que el hombre trata de mantenerse libre de peligros. Debido al dramático impacto de los accidentes de trabajo, los gerentes y empleados por igual podrían prestar más atención a este tipo de aspectos inmediatos de seguridad que a las condiciones laborales peligrosas para la salud.

- **Seguridad Industrial**

Conjunto de técnicas a investigar y eliminar los accidentes potenciales, enfermedades profesionales y condiciones favorables.

Quizá la función más importante de un programa de seguridad sea motivar a los gerentes, supervisores y subordinados para que estén conscientes de las cuestiones de seguridad y evitar que los trabajadores sufran accidentes

#### **Objetivos Básicos de la Seguridad dentro de una Empresa**

- a. Evitar la lesión o muerte por accidente.

**b.** Reducción de costos operativos de producción para maximizar los beneficios.

**c.** Mejorar la imagen de la empresa (herramienta para ser competitivos teniendo mejor calidad y productividad).

**d.** Contar con un sistema estadístico

- Es un registro histórico que sirve para indicar el aumento o disminución de accidentes en un periodo así como la causas y lugares propensos a los accidentes
  
- Un registro de los incidentes y los lugares potencialmente peligrosos, con el fin de tomar medidas correctivas.
  
- La evaluación estadística final indica como esta el programa de seguridad industrial.

**e.** Contar con los medios para montar un programa de seguridad e higiene industrial.

- **Accidente**

Es un suceso inesperado que interrumpe el proceso del trabajo y conlleva el potencial de daño o perjuicio. Un accidente es una combinación de riesgo físico (condición insegura) y error humano (acto inseguro).

- **Higiene Industrial**

Es el conjunto de normas y procedimientos que van a proteger la integridad física y mental del trabajador, así como del medio ambiente.

Muchos puestos exigen que los empleados se ajusten a condiciones que les imponen demandas poco usuales. Con el tiempo, tales demandas crean tensiones que pueden afectar la salud, la productividad y la satisfacción.

### **Objetivos principales de la Higiene Industrial dentro de una Empresa**

- a. Eliminación de las causas de enfermedades profesionales o enfermedades ocupacionales.
- b. Prevención del empeoramiento de enfermedades o lesiones

c. Mantenimiento de la salud de los trabajadores y aumento de la productividad. Por medio del control del medio ambiente de trabajo.

- **Enfermedad Ocupacional**

Se contrae en el medio ambiente de trabajo por medio de la exposición continua a los agentes agresores del medio de trabajo que son: agentes físicos, químicos, biológicos y ergonómicos.

- **Estrés**

El estrés o tensión es cualquier demanda sobre la persona que requiere un manejo del comportamiento. Ocurre a partir de dos fuentes principales: la actividad física y la emocional o mental.

- **Tensiones relativas al trabajo**

Si bien el organismo experimenta cierto grado de estrés en todas las situaciones, en esta sección se hablará en particular de la tensión relacionada con el entorno laboral.

- **Fuentes de tensión relativa al trabajo**

Las causas de las tensiones son muchas; sin embargo, las principales son cargas de trabajo y presiones excesivas, despidos, reestructuración organizacional y las condiciones económicas globales además de estar en desacuerdo con los jefes.

- **Agotamiento**

El agotamiento es la etapa más grave de la angustia. Por lo general el agotamiento laboral ocurre cuando una persona comienza a cuestionar sus valores personales. La depresión, frustración y merma en la productividad son los síntomas del agotamiento.

- **Manejo del estrés**

Las organizaciones necesitan emprender acciones para rediseñar y enriquecer los puestos, definir con claridad la función del empleado en la empresa, corregir factores físicos en el entorno y cualquier otra acción que ayude a reducir el estrés en el trabajo.



## **2. REVISIÓN DEL MODELO ACTUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

El punto de partida será la revisión del modelo actual de evaluación de desempeño mediante el detalle de las áreas del proceso, se listarán las competencias para cada área de trabajo y se detallará el procedimiento que actualmente rige la evaluación.

### **2.1 Descripción de las áreas operativas de la empresa**

Como ya se mencionó anteriormente la empresa está conformada por 4 departamentos, en donde labora personal operativo y administrativo.

Para cada uno de los departamentos, se describe el número de empleados, la función que tiene ese departamento dentro de la empresa y las atribuciones que tiene cada uno de los empleados que labora en dicho departamento.

### **2.1.1 Recursos Humanos**

El departamento cuenta con 23 empleados; 13 empleados administrativos y 10 operativos. La función del departamento es crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, desarrollo y satisfacción plena para el recurso humano con el que cuenta la empresa.

Este departamento se encuentra integrado por: analistas, recepcionistas, gerentes, personal de vigilancia, personal de cafetería y pilotos.

- **Descripción de puestos del personal operativo que labora en el departamento de recursos humanos.**

*Puesto:* PILOTO

*Nivel:* OPERATIVO

*Funciones Básicas:* realizar encomiendas y traslados del personal con el propósito de facilitar las funciones para las que sean requeridas.

*Competencias:*

- Servicio al cliente
- Trabajo en equipo
- Comunicación
- Compromiso

- Organización y planificación de Trabajo
- Aptitudes y conocimientos del puesto
- Calidad de trabajo
- Iniciativa y capacidad para seguir instrucciones
- Responsabilidad
- Puntualidad y apariencia Personal
- Colaboración y adhesión
- Relaciones interpersonales

*Puesto:* VIGILANTE

*Nivel:* OPERATIVO

*Función Básica:* velar por la seguridad de las instalaciones físicas de la empresa y del personal de la misma.

*Competencias:*

- Servicio al cliente
- Comunicación
- Compromiso
- Organización y planificación de Trabajo
- Solución de problemas
- Manejo de conflicto
- Desarrollo profesional
- Aptitudes y conocimientos del puesto
- Iniciativa y capacidad para seguir instrucciones

- Disciplina
- Responsabilidad
- Puntualidad y apariencia Personal
- Relaciones interpersonales

*Puesto:* AYUDANTE DE CAFETERIA

*Nivel:* OPERATIVO

*Función Básica:* apoyar en la realización de las actividades relacionadas con el servicio de cafetería, llevando a cabo las labores necesarias para atender a las personas que gozan de dicha prestación.

Competencias:

- Servicio al cliente
- Trabajo en equipo
- Comunicación
- Compromiso
- Desarrollo profesional
- Aptitudes y conocimientos del puesto
- Cantidad de trabajo
- Calidad de trabajo
- Iniciativa y capacidad para seguir instrucciones
- Responsabilidad
- Puntualidad y apariencia Personal
- Relaciones interpersonales

### **2.1.2 Aseguramiento de Calidad**

El departamento cuenta con 14 empleados; 2 empleados administrativos y 12 operativos. La función del departamento es vigilar por el cumplimiento de las normas de calidad establecidas a lo largo de todo el proceso productivo desde el inicio de la operación hasta el producto final, se encarga de controlar la calidad de los insumos necesarios para la producción y se realizan distintos análisis para brindar un producto que cumpla con características de calidad total.

Este departamento se encuentra integrado por: analistas, jefe, auditores de aseguramiento de calidad y supervisor.

- **Descripción de puestos del personal operativo que labora en el departamento de aseguramiento de calidad.**

*Puesto:* ANALISTA

*Nivel:* OPERATIVO

*Función Básica:* consiste en realizar análisis de laboratorio que aseguren la calidad de los productos fabricados por la empresa.

*Competencias:*

- Servicio al cliente
- Trabajo en equipo
- Comunicación
- Compromiso
- Organización y planificación de Trabajo
- Solución de problemas
- Manejo de conflicto
- Orientación a resultados
- Desarrollo profesional
- Aptitudes y conocimientos del puesto
- Calidad de trabajo
- Iniciativa y capacidad para seguir instrucciones
- Disciplina y cuidado del Equipo
- Responsabilidad
- Puntualidad y apariencia Personal
- Colaboración y adhesión
- Relaciones interpersonales

*Puesto:* AUDITOR DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD

*Nivel:* OPERATIVO

*Funciones Básicas:* realizar actividades que aseguren la calidad de los productos fabricados por la empresa y velar por que cumplan con todos los estándares definidos para cada uno de ellos.

*Competencias:*

- Servicio al cliente
- Trabajo en equipo
- Comunicación
- Compromiso
- Organización y planificación de Trabajo
- Solución de problemas
- Manejo de conflicto
- Orientación a resultados
- Desarrollo profesional
- Aptitudes y conocimientos del puesto
- Calidad de trabajo
- Iniciativa y capacidad para seguir instrucciones
- Disciplina y cuidado del Equipo
- Responsabilidad
- Puntualidad y apariencia Personal
- Colaboración y adhesión
- Relaciones interpersonales

### **2.1.3 Producción**

El departamento cuenta con 160 empleados; 14 empleados administrativos y 146 operativos. La función del departamento es regular todas las actividades referentes a la producción o elaboración de productos alimenticios

Este departamento se encuentra integrado por: jefe, supervisores, operarios, ayudantes de operarios.

- **Descripción de puestos del personal operativo que labora en el departamento de producción.**

*Puesto:* OPERARIO

*Nivel:* OPERATIVO

*Funciones Básicas:* es responsable de la ejecución y cumplimiento de los programas de producción planificados, así como del óptimo funcionamiento de la maquinaria a su cargo; cumpliendo con los estándares de control visual y seguridad, del mantenimiento básico del equipo.

*Competencias:*

- Servicio al cliente
- Trabajo en equipo
- Comunicación
- Compromiso
- Organización y planificación de Trabajo
- Solución de problemas
- Manejo de conflicto
- Orientación a resultados
- Desarrollo profesional
- Aptitudes y conocimientos del puesto
- Cantidad de trabajo

- Calidad de trabajo
- Iniciativa y capacidad para seguir instrucciones
- Disciplina y cuidado del Equipo
- Responsabilidad
- Puntualidad y apariencia Personal
- Colaboración y adhesión
- Relaciones interpersonales

*Puesto:* AYUDANTE DE OPERARIO

*Nivel:* OPERATIVO

*Función Básica:* asistir directamente al operario en el manejo de insumos para abastecer las líneas de producción, evitando paros por la falta de insumos en la línea.

*Competencias:*

- Servicio al cliente
- Trabajo en equipo
- Comunicación
- Compromiso
- Organización y planificación de Trabajo
- Solución de problemas
- Aptitudes y conocimientos del puesto
- Cantidad de trabajo
- Calidad de trabajo
- Iniciativa y capacidad para seguir instrucciones
- Disciplina y cuidado del Equipo

- Responsabilidad
- Puntualidad y apariencia Personal
- Relaciones interpersonales

#### **2.1.4 Operaciones y Logística**

El departamento cuenta con 118 empleados; 25 empleados administrativos y 93 operativos. La función del departamento de operaciones y logística es el buen manejo de los productos, elaborar los distintos proyectos de operación y comercialización, así mismo se deben coordinar las operaciones y recursos relacionados con la cadena de aprovisionamiento y distribución física,

Este departamento se encuentra integrado por: jefe, supervisores, personal de bodega, personal de almacén, de ventas, de proyectos.

- **Descripción de puestos del personal operativo que labora en el departamento de operaciones y logística**

*Puesto:* OPERARIO DE ALMACEN

*Nivel:* OPERATIVO

*Funciones Básicas:* es responsable de abastecer los suministros, así como llevar el registro contable de los insumos requeridos.

*Competencias:*

- Servicio al cliente
- Trabajo en equipo
- Comunicación
- Compromiso
- Organización y planificación de Trabajo
- Manejo de conflicto
- Orientación a resultados
- Desarrollo profesional
- Aptitudes y conocimientos del puesto
- Cantidad de trabajo
- Calidad de trabajo
- Iniciativa y capacidad para seguir instrucciones
- Disciplina
- Responsabilidad
- Puntualidad y apariencia Personal
- Colaboración y adhesión
- Relaciones interpersonales

*Puesto:* BODEGUERO

*Nivel:* OPERATIVO

*Funciones Básicas:* manejar, organizar y resguardar el producto terminado, así como el despacho de los diferentes productos que se elaboran en la empresa.

*Competencias:*

- Servicio al cliente
- Trabajo en equipo
- Comunicación
- Compromiso
- Organización y planificación de Trabajo
- Solución de problemas
- Orientación a resultados
- Desarrollo profesional
- Aptitudes y conocimientos del puesto
- Cantidad de trabajo
- Calidad de trabajo
- Iniciativa y capacidad para seguir instrucciones
- Disciplina
- Responsabilidad
- Puntualidad y apariencia Personal
- Colaboración y adhesión
- Relaciones interpersonales

*Puesto:* AUXILIAR DE BODEGUERO

*Nivel:* OPERATIVO

*Funciones Básicas:* asistir directamente al bodeguero en el manejo, organización control del resguardo del producto que se encuentra en la bodega, debe de ayudar al despacho de los productos que se laboran en la empresa.

*Competencias:*

- Servicio al cliente
- Trabajo en equipo
- Comunicación
- Compromiso
- Orientación a resultados
- Aptitudes y conocimientos del puesto
- Cantidad de trabajo
- Calidad de trabajo
- Iniciativa y capacidad para seguir instrucciones
- Disciplina y cuidado del Equipo
- Responsabilidad
- Puntualidad y apariencia Personal
- Colaboración y adhesión
- Relaciones interpersonales

## **2.2 Método de evaluación actual**

El modelo de evaluación actual se ha realizado por varios años, con este modelo se ha evaluado a todo el personal operativo de la empresa, la evaluación cuenta con dos partes, las cuales están divididas de la siguiente manera:

En la primera parte del modelo, se definen o se enlistan ocho competencias laborales del trabajador, el procedimiento consiste en que se le solicita al jefe que evalúe al trabajador en forma cualitativa y cuantitativa. Para poder realizar la evaluación el jefe inmediato debe de leer una guía en donde se especifica la calificación y una descripción de cada una de ellas, para contar con un mismo criterio para evaluar. Algunos de los factores son medidos subjetivamente por el evaluador.

En la segunda parte de la evaluación se encuentran los objetivos alcanzados por de la ultima evaluación, estos objetivos son definidos con anterioridad, para cada uno de los empleados, dependiendo el área de trabajo, esto es de gran importancia debido a que permite mantener niveles de eficiencia y productividad en las diferentes áreas funcionales, acorde con los requerimientos de la empresa y así como realizar mediciones del rendimiento del trabajador y de su potencial laboral. En esta parte también se definen los objetivos que se desean alcanzar y que se medirán en la siguiente evaluación para verificar si fueron alcanzados.

### **2.2.1 Personas que intervienen el proceso**

- **Evaluador:** es la persona encargada de realizar la evaluación de la actuación y de fijar los objetivos para el siguiente periodo. La persona encargada de evaluar al personal *es el jefe inmediato superior para cada puesto*, pues es éste quien mejor que nadie tiene y debiera tener las condiciones para hacer el seguimiento y verificar el desempeño de cada

subordinado, diagnosticando cuáles son sus fortalezas y debilidades, según sea el caso.

- **Evaluado:** es la persona a quien el evaluador realiza la apreciación. También debe analizar su actuación y trabajar junto con su evaluador en la definición de nuevas acciones y objetivos, y dar conformidad a la evaluación que le han otorgado, pues el objetivo que se busca alcanzar mediante la evaluación es encontrar las fortalezas y debilidades individuales en los cargos desempeñados.
  
- **Supervisor del evaluador:** es quien da la conformidad a las apreciaciones realizadas por los responsables o hacer reconsiderar las conclusiones, e interviene en caso de que surjan conflictos entre evaluador y evaluado. Juega entonces un papel de juez-mediador que analiza y en algunos casos dirige las acciones correspondientes en las distintas apreciaciones.
  
- **Responsable de recursos humanos:** es el coordinador del proceso, quien, por lo tanto, debe asegurar la adecuación de la técnica a emplear, controlar los plazos de realización de las mismas, así como analizar las desviaciones, proponer medidas correctivas y extraer las conclusiones de las informaciones recibidas.

### **2.2.2 Factores que se consideran en la evaluación de desempeño**

Los factores que se evalúan o se consideran en la evaluación del desempeño actual consisten en 8 competencias funcionales. Estos factores fueron definidos por el personal encargado de realizar la evaluación del desempeño junto con la alta gerencia.

Dichos factores o competencias se detallan en la siguiente tabla presentada a continuación:

**Tabla I. Factores que se consideran actualmente para evaluar al personal**

<b>No.</b>	<b>Nombre del Factor</b>
1	Cantidad de trabajo
2	Calidad de trabajo
3	Capacidad de seguir instrucciones
4	Iniciativa
5	Colaboración y adhesión
6	Relaciones Interpersonales
7	Cuidado con el equipo
8	Presentación personal

**Fuente: Empresa. Departamento de recursos humanos**

### **2.2.3 Detección de necesidades de capacitación**

La evaluación del desempeño es un instrumento o herramienta empleada para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Para alcanzar el objetivo tan importante como lo es el mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, la evaluación del desempeño trata de alcanzar objetivos dentro de los cuales se encuentra la detección de necesidades de capacitación.

En las necesidades de capacitación el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de capacitar, o puede indicar un potencial no aprovechado. Esta detección compara una situación Ideal con la real para definir las diferencias, que serán las necesidades a satisfacer.

El responsable del departamento de recursos humanos selecciona los cursos o talleres que se deben de impartir a los empleados que no cuentan con un buen desempeño, para mejorar o incrementar el desempeño se utiliza la capacitación adecuada la cual se considera en la organización como una inversión que la empresa realiza en el recurso humano para contar con personal que pueda hacer correctamente su trabajo lo hará con mayor eficacia y eficiencia, aumentando su productividad y por ende mejorar resultados.

En la actualidad dentro de la organización se tiene un método de evaluación del desempeño que no cumple en su estructura con la objetividad necesaria para poder detectar correctamente las verdaderas necesidades de capacitación del personal y por tal motivo se vuelve ineficiente el método ya que no genera mayor información correcta de las condiciones del recurso humano para poder tomar buenas decisiones.

#### **2.2.4 Retroalimentación**

La finalidad de la evaluación del desempeño es analizar el desempeño de cada uno de los empleados, proporciona información vital respecto a la forma en que se administran los recursos humanos de la organización.

El proceso de retroalimentación que se da actualmente en la empresa se realiza de la siguiente forma:

Los empleados encargados del departamento de recursos humanos le informa y entrega un listado a cada uno de los jefes de cada departamento de la empresa, en este informe se indica el nombre del trabajador y la calificación cualitativa y cuantitativa que ha obtenido el empleado en la evaluación, asimismo en el documento se indica la calificación que obtuvo cada uno de los empleados en el periodo anterior en que hayan sido sometidos a evaluación, esto con el fin de tener parámetros de medición comparativos y detectar de la misma forma la tendencia de ascenso o descenso que presente el evaluado.

De forma inmediata son los jefes, son los encargados de comunicarle a los empleados a su cargo la calificación que obtuvo cada uno de ellos las áreas en las que se ha detectado que el trabajador necesita mejorar, con el fin de cumplir con los objetivos propuestos, e indicarle a los empleados las competencias fuertes que cuenta cada uno de ellos y felicitarlos para que ellos se sientan motivados.

### **2.3 Beneficios del modelo actual**

Al analizar a detalle la evaluación actual se determinaron los beneficios del modelo por lo que se expondrán los 3 puntos de vista de los involucrados en la evaluación estos son: la empresa, el individuo y el jefe.

#### **2.3.1 Para la empresa**

Los beneficios que trae consigo la evaluación del desempeño para la empresa son:

- Brinda la oportunidad para hacer una evaluación del desempeño de forma individual a cada uno de los empleados que conforman la organización para así lograr el desarrollo constante de la empresa.

- Permite conocer el nivel real de desempeño con que cuentan los trabajadores que laboran en el área operativa de la empresa.
- Procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa.

### **2.3.2 Para el individuo**

Los beneficios para los empleados que son evaluados son:

- Se determinan algunas necesidades de capacitación de forma individual para cada uno de los evaluados con la finalidad de que adquieran nuevos conocimientos, habilidades para su desarrollo personal, según sea detectado o bien requerido por el evaluado.
- Se logra que el evaluado conozca como ha sido su actuación y lo que se espera de él.

### **2.3.3 Para el jefe**

Los beneficios que tienen los jefes de cada uno de los departamentos con que cuentan la empresa al realizarse el proceso de la evaluación del desempeño se mencionan a continuación:

- Pueden evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base los factores de evaluación y un sistema comparativo entre períodos de evaluación.
  
- Al realizar la evaluación conocen cuales son las fortalezas y debilidades con los que cuenta el personal a su cargo, y determina el nivel de capacitación que necesita cada trabajador.
  
- Toma medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos.
  
- Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que se alcancen los objetivos propuestos, logrando con ello una funcionalidad optimizada.

## **2.4 Alcance del modelo actual**

Como se menciona anteriormente el modelo actual, esta dividido en dos partes, en la primera parte del modelo se evalúa al individuo con 8 competencias, y en la segunda parte se evalúan los objetivos que fueron propuestos anteriormente, y se proponen los objetivos para el siguiente periodo.

Para realizar esta evaluación se realiza una guía de calificación en la cual se describe cada uno de los factores de evaluación y la calificación que se le puede otorgar al empleado dependiendo de su desempeño en cada uno, asimismo la evaluación cuenta con una segunda parte en donde se evalúa los objetivos que fueron propuestos en la evaluación anterior y se analiza en qué porcentaje fueron alcanzados, y por último, se definen los objetivos para la siguiente evaluación.

Los empleados que son evaluados con este modelo son los empleados a nivel operativo, esta evaluación es realizada cada 6 meses, las personas que intervienen en el proceso de evaluación del desempeño son, el evaluado que es el trabajador, el evaluador que es el jefe inmediato de cada área, el supervisor del evaluador quien es quien da la conformidad a las apreciaciones realizadas por los responsables, y por último figura el responsable de recursos humanos que es el coordinador de todo el proceso.

### **3. PROPUESTA DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

En el capítulo anterior se describieron las competencias a evaluar, además se cuestionó la veracidad y el alcance de la evaluación actual, ahora se procede a proponer un modelo nuevo de evaluación del desempeño de manera objetiva con nuevas competencias a evaluar orientadas a la estructura organizacional y los objetivos a alcanzar.

#### **3.1 Causas que conllevan a la mejora del modelo actual**

Debido a la importancia de una evaluación de desempeño es que se ha elaborado una propuesta de modelo con el fin de lograr el pleno desarrollo de las capacidades de los empleados y, por ende, de la organización misma, deben corregirse las situaciones en las que se está fallando actualmente, así como complementar el modelo con que cuenta la empresa para buscar que la realmente logre sus objetivos.

Con el nuevo modelo se pretende corregir las situaciones que impidan alcanzar los objetivos de una evaluación del desempeño debido a que el nuevo modelo cuenta con 2 secciones mas que el modelo actual: la secciones que se agregaron o que se pretenden evaluar son: las competencias organizacionales, la seguridad e higiene industrial, asimismo el modelo cuenta con una parte que se llama resumen de la evaluación, esta parte el jefe anota las competencias débiles y fuertes que tiene cada uno de los trabajadores a su cargo para darle seguimiento y tener la información de una manera mas concisa y mas accesible,

El modelo cuenta con una parte que se llama nota de compromiso que ofrece la oportunidad para que el supervisor y el personal encargado de y subordinado se reúnan y revisen el comportamiento relacionado con el trabajo, e indiquen las competencias que se deben corregir y que ambos desarrollen un plan para corregir cualquier deficiencia y mejorar el desempeño.

### **3.2 Diseño de la evaluación**

Una evaluación del desempeño se puede diseñar de diversas formas, con diferentes técnicas de recolecta de datos y de evaluación, o escalas de valoración. Lo importante es que el instrumento utilizado proporcione información significativa tanto a los subordinados como a los superiores.

El modelo que se diseño brinda a la empresa la oportunidad de fijar conceptos más claros sobre aspectos específicos del conocimiento, la conducta, actitudes, habilidades, motivaciones, rasgos de carácter, y destrezas involucradas directamente en las funciones y tareas que realiza el individuo en su trabajo, es la comparación entre el modelo de competencias y las competencias que realmente posee el individuo ponen de manifiesto el desempeño actual y el que debería ser, logrando de esta forma identificar las necesidades de capacitación o entrenamiento a ser cubiertas. Asimismo en el modelo se evalúan si los trabajadores alcanzaron los objetivos que fueron propuestos en la evaluación anterior y se proponen nuevos para el siguiente periodo.

La información que se obtendrá del nuevo modelo se puede utilizar en los ascensos, promociones y aumentos salariales dependiendo de la política salarial con que cuente actualmente la empresa en el caso que el desempeño sea el esperado, en el caso contrario debe de ser utilizada para realizar un programa de capacitación con el que se obtenga el desempeño deseado.

### **3.2.1 Cumplimiento de la propuesta con los principales aspectos de una evaluación objetiva**

- Este instrumento esta diseñado, según las necesidades de la empresa para ser una evaluación objetiva.

- Los factores a evaluar están ligados directamente con los objetivos de la institución.
- Con el modelo se puede obtener información del comportamiento relacionado con el trabajo de cada uno de los empleados que laboran en el área operativa.
- Con la información de la evaluación se puede con esta información identificar las necesidades de capacitación que existen.

### **3.2.2 Cumplimiento de los principios**

El modelo cumple con siguientes principios de una evaluación del desempeño:

- a. Cumple con el principio de objetividad:** se determinan los procedimientos y competencias de las personas que participan en el proceso de evaluación
- b. Principio de pertenencia:** se evalúa lo que se debe de evaluar de acuerdo con las funciones y responsabilidades de cada trabajador.
- c. Principio de participación:** el evaluado se involucra directamente en la planeación y formulación de programas de acción de mejora, el evaluador esta dispuesto a ayudar a los evaluados a pasar a una situación de deficiencias en las competencias detectadas a otra mejor de mejor desempeño esto se deja plasmado en la nota de compromiso.

**d. Principio de transparencia:** se acuerda y establece el periodo laboral en que se va a evaluar.

**e. Principio de equidad:** se aplican los mismos criterios de evaluación a un grupo de evaluados que se encuentran en las mismas condiciones, para contar con los mismos criterios se definió un cuadro de calificación.

### **3.2.3 Definición factores que se adecuan a la institución**

La definición de los factores, es fundamental para el éxito del modelo. Para este modelo propuesto se definieron dos tipos de competencias que son las competencias funcionales que involucran los habilidades, conocimientos, actitudes cconocimientos específicas de cada individuo que forma para de la organización y las competencias organizacionales que son comunes para todos los empleados de la organización.

En una parte del modelo se evaluarán los objetivos que fueron definidos en la evaluación del periodo anterior con la finalidad de medir el rendimiento de cada trabajador y de su potencial laboral en el periodo que finaliza, asimismo se definirán los objetivos que se pretende alcanzar para la siguiente evaluación acorde con los objetivos de la empresa. Las competencias o factores que se van a considerar para los trabajadores se detallan a continuación.

**Tabla II. Factores que se adecuan a la empresa para evaluar a su personal**

<b>No.</b>	<b>Nombre del Factor</b>
	<b>Competencias organizacionales</b>
1	Servicio al cliente
2	Trabajo en Equipo
3	Comunicación
4	Compromiso
5	Organización y planificación de Trabajo
6	Solución de problemas
7	Mejoramiento de procesos
8	Orientación a resultados
9	Manejo de conflicto
10	Desarrollo profesional
	<b>Competencias funcionales</b>
11	Aptitudes y conocimientos del puesto
12	Cantidad de trabajo
13	Calidad de trabajo
14	Iniciativa y capacidad para seguir instrucciones
15	Disciplina y cuidado del Equipo
16	Responsabilidad
17	Puntualidad y apariencia Personal
18	Colaboración y adhesión
19	Permisos y ausencias
20	Relaciones interpersonales
	<b>Seguridad en el área de trabajo</b>
21	Seguridad industrial
22	Higiene industrial

**Fuente: Empresa. Departamento de Recursos Humanos**

### 3.2.4 Personas que intervendrán en el proceso

Las personas que intervendrán en el proceso de evaluación, son las personas que intervienen actualmente.

- **Evaluador:** es la persona encargada de realizar la evaluación de la actuación y de fijar los objetivos para el siguiente periodo. La persona encargada de evaluar al personal es *su propio jefe*, quien mejor que nadie tiene o debiera tener las condiciones para hacer el seguimiento y verificar el desempeño de cada subordinado, diagnosticando cuáles son sus fortalezas y debilidades.
  
- **Evaluado:** es la persona sobre la que el evaluador realiza la apreciación. También debe analizar su actuación y trabajar junto con su evaluador en la definición de nuevas acciones y objetivos, y dar conformidad a la evaluación que le han otorgado.
  
- **Supervisor del evaluador:** es quien da la conformidad a las apreciaciones realizadas por los responsables o hacer reconsiderar las conclusiones, e interviene en caso de que surjan conflictos entre evaluador y evaluado.

- **Responsable de recursos humanos:** es el coordinador del proceso, quien, por lo tanto, debe asegurar la adecuación de la técnica, controlar los plazos de realización, analizar las desviaciones, proponer medidas correctivas y extraer las conclusiones de las informaciones recibidas.

### **3.3 Contenido del modelo propuesto**

Ya definidas las competencias a evaluar, así como el personal que participara en la evaluación, a continuación se detalla la estructura del modelo propuesto de evaluación del desempeño.

#### **3.3.1 Datos generales**

Es de suma importancia la identificación de los personales de cada uno de los trabajadores

- a. Nombre completo del trabajador
- b. Periodo de evaluación
- c. Puesto que desempeña

- d. Código del empleado
  
- e. Sección
  
- f. Tipo de empleado (regular, en periodo de prueba, temporal)
  
- g. Antigüedad en el puesto
  
- h. Fecha de evaluación
  
- i. Nota final
  
- j. Calificación Cualitativa

### **3.3.2 Directrices para ejecución**

Las directrices de ejecución deben de ser claras y precisas con el fin de darle una mejor idea al evaluador.

**Tabla III. Ponderación de cada uno de los apartados del modelo**

<b>Apartado</b>	<b>Nombre del Apartado</b>	<b>Ponderación (Porcentaje)</b>
<b>1</b>	Competencias Organizacionales	<b>25 %</b>
<b>2</b>	Competencias Funcionales	<b>25 %</b>
<b>3</b>	Seguridad e Higiene Industrial	<b>10%</b>
<b>4</b>	Objetivos	<b>40%</b>

**Fuente: Empresa. Departamento de Recursos Humanos**

- **Paso 1**

El evaluador debe leer cuidadosamente el cuadro de calificación en donde se definen los valores con que se debe calificar cada una de las competencias, asimismo se indica la calificación cualitativa que tiene cada valor.

- **Paso 2**

El evaluador de leer cuidadosamente la evaluación; el modelo cuenta con instrucciones, de lo que se debe de calificar y realizar en cada uno de los apartados.

- **Paso 3**

El evaluador debe de indicar el nombre del empleado, puesto, el código, sección, antigüedad en el puesto, fecha de evaluación, tipo de empleado, la nota anterior.

- **Paso 4**

Evaluar al trabajador con competencias funcionales, para evaluar cada una de las competencias se debe de tomar el criterio de evaluación presentado en el cuadro de calificación. Asimismo se debe de colocar un ✓ o ✗ y al final de cada apartado, el evaluador debe colocar el valor total de cada competencia a cada competencia se le asigno un mínimo de 0 y un máximo de 10 puntos por competencia para hacer un total de 100 puntos, luego debe hacer la suma general para obtener la nota final. Después de obtener la nota final de las competencias funcionales, esta nota se debe multiplicar por el peso o porcentaje asignado al apartado que es del 25%.

- **Paso 5**

Evaluar al trabajador con competencias gerenciales; para evaluar cada una de las competencias se debe de tomar el criterio de evaluación presentado en el cuadro de calificación. Asimismo se debe de colocar un ✓ o ✗ y al final de cada apartado, el evaluador debe colocar el valor total de cada competencia a cada competencia se le asigno un mínimo de 0 y un máximo de 10 puntos por competencia para hacer un total de 100 puntos, luego debe hacer la suma general para obtener la nota final. Después de obtener la nota final de las competencias gerenciales, esta nota se debe multiplicar por el peso o porcentaje asignado al apartado que es del 25%.

- **Paso 6**

Evaluar al trabajador en el área de seguridad industrial e higiene industrial, para evaluar en esta área se debe de tomar el criterio de evaluación presentado en el cuadro de calificación, el evaluador se debe de colocar un ✓ o ✗ y al final de cada apartado se debe colocar el valor t, la calificación mínima es de 0 a un máximo de 50 puntos por área, luego debe hacer la suma general para obtener la nota final. Después de obtener la nota final, esta nota se debe multiplicar por el peso o porcentaje asignado al apartado que es del 10%.

- **Paso 7**

Evaluar los objetivos que fueron propuestos en la evaluación anterior, el evaluador debe asignar el puntaje a cada uno de los 4 objetivos, cada objetivo debe de ser evaluado con un máximo de 25 puntos y un mínimo de 0 puntos. El total de la suma de los 4 objetivos, debe ser multiplicado por el porcentaje asignado que es del 40%.

- **Paso 8**

El evaluador debe de fijar los objetivos para el siguiente periodo.

- **Paso 9**

Para obtener los resultados de la evaluación en general el evaluador debe de sumar todas las puntuaciones que fueron multiplicadas por cada uno de los pesos asignados a cada apartado del modelo.

- **Paso 10**

Luego de sumar las puntuaciones, el total se debe comparar con la tabla de desempeño global del trabajador.

**Tabla IV. Opciones de desempeño Global del trabajador evaluado**

<b>PUNTEO TOTAL</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
<b>0</b>	<b>INACEPTABLE:</b> El desempeño de su trabajo, es de un empleado no competente, que no ejecuta su trabajo.
<b>1 - 20</b>	<b>DEFICIENTE:</b> El desempeño de su trabajo deja que desear, en lo que respecta a calidad y/o buena voluntad.
<b>21 - 40</b>	<b>REGULAR:</b> El desempeño de su trabajo, es promedio, no hay quejas de su trabajo pero tampoco sobresale, necesita mejorar
<b>41 - 60</b>	<b>BUENO:</b> El desempeño de su trabajado, es satisfactorio
<b>61 - 80</b>	<b>MUY BUENO:</b> El desempeño de su trabajo, es satisfactorio superior al promedio
<b>81 - 100</b>	<b>EXCELENTE:</b> El desempeño de su trabajo, ha demostrado el mejor grado posible de la ejecución de su trabajo.

**Fuente: Empresa. Departamento de Recursos Humanos**

- **Paso 11**

El evaluador debe de colocar la calificación cualitativa y cuantitativa que obtuvo el individuo evaluado.

- **Paso 12**

El evaluador debe de realizar el resumen de la evaluación, e indicar las áreas fuertes y débiles de cada empleado con base en la siguiente tabla.

**Tabla V. Áreas fuertes o áreas en que los empleados deben mejorar, basados en los criterios de evaluación**

<b>AREAS A MEJORAR</b>	<b>AREAS FUERTES</b>
INACEPTABLE	BUENO
DEFICIENTE	MUY BUENO
REGULAR	EXCELENTE

**Fuente: Empresa. Departamento de Recursos Humanos**

- **Paso 13**

La evaluación debe de ser firmada por el evaluador y por el empleado que ha sido evaluado.

- **Paso 14**

El evaluador de entregar el resultado de la evaluación al encargado del departamento de recursos humanos.

- **Paso 15**

El personal del departamento de recursos humanos debe establecer los compromisos con base en el resumen de cada evaluación del desempeño.

- **Paso 16**

El evaluador debe de darle el visto bueno a la propuesta que hizo el encargado del departamento de recursos humanos.

- **Paso 17**

Se le debe de comunicar al empleado evaluado, las actividades y actitudes que debe mejorar y como debe de hacerlo.

### **3.3.3 Contenido de la evaluación**

El modelo esta diseñado para hacer el análisis por apartados; los factores agrupados representan diferentes áreas que se deben de medir, dentro de lo apartados se encuentran; las competencias funcionales, competencias gerenciales, medición de los objetivos y seguridad e higiene industrial.

En el primer apartado: se deberán incluir los datos personales y laborales del evaluado.

En el segundo apartado: se evaluaran las 10 competencias funcionales

En el tercer apartado: se evaluarán las 10 competencias organizacionales

En el cuarto apartado: se evaluará la Seguridad e Higiene Industrial

En el quinto apartado: se describen los objetivos que deberán ser cuantificables

En el sexto apartado: se incluye el resumen de evaluación en donde se debe indicar las competencias fuertes y las competencias que debe mejorar el trabajador evaluado.

### **3.3.4 Resumen de la evaluación**

En esta parte se desea conocer en forma concisa los puntos fuertes y débiles de cada uno de los trabajadores, con el objetivo de mejorar su desempeño.

Se necesita que el evaluador, de manera concreta, emita su opinión sobre aspectos globales tales como:

- Las áreas esta mejor calificado el empleado.
- En que áreas necesita mejorar el trabajador.

Es de suma importancia que en el resumen de la evaluación se encuentre la firma del evaluador y del evaluado.

### **3.3.5 Compromiso de mejora**

En esta parte de la evaluación del desempeño, es de suma importancia que el personal de recurso humanos establezca compromisos factibles con base en el resumen de la evaluación del desempeño y el evaluador sea notificado y le de el visto bueno, y cuando ya todo este revisado y estén de acuerdo el personal de recursos humanos y el evaluador se le debe notificar al trabajador evaluado, las actividades y actitudes que debe mejorar y como debe de hacerlo. El modelo de una nota de compromiso consta de 5 secciones en donde se debe indicar la competencia o competencias en el que el empleado debe mejorar, se debe establecer un programa de mejoramiento, que permita al trabajador lograr el desempeño esperado, en esta parte se pueden enlistar los cursos necesarios para mejorar el desempeño del trabajador evaluado, en la nota de compromiso se indica la fecha en que fue realiza, se debe indicar el tiempo estimado, el periodo no debe exceder de los 6 meses, debido a que la evaluación del desempeño se realiza cada 6 meses, asimismo cuenta con una sección comentarios. En la nota de compromiso se debe:

- Anotar el área que necesita mejorar, la falta de conocimiento, comportamiento o actitud.
  
- Definir que actividades que se debe de realizar para el programa de mejoramiento esa o esas áreas.
  
- Anotar la fecha en que se realiza el compromiso
  
- Establecer el tiempo estimado en que se lograra el cambio.
  
- Anotar comentarios de cada una de las áreas a mejorar

La nota de compromiso debe de ser firmada por el evaluador, por el empleado que ha sido evaluado y por el responsable de Recursos Humanos.



### **3.3.6 Ente calificador**

Los supervisores por lo regular realizan la evaluación real y deben estar familiarizados con las técnicas de evaluación que utilizarán, por lo que es conveniente que se encuentren capacitados para realizar esta función.

El órgano de recursos humanos sirve como órgano asesor y de formulación de políticas con respecto a las evaluaciones del desempeño.

El supervisor debe estar en la mejor posición para observar y evaluar el desempeño de su subordinado.

### **3.3.7 Criterios de evaluación**

Con el fin de que los empleados sean calificados con un mismo criterio de calificación, se creó un cuadro en donde se describe cada una de las competencias y las posibles calificaciones.

**Ver anexo No. 1, figura 7**

### 3.3.8 Ponderación

El evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una que se indica en cada uno de los apartados del modelo de evaluación del desempeño.

**a) Valor de cada competencia a evaluar:** al tener fragmentada la evaluación del desempeño por secciones se pondera a cada una con un valor de 100 puntos. Las secciones de competencias organizaciones y funcionales a su vez están subdivididas en 10 competencias cada una, las cuales cuentan con una ponderación de 0 a 10 puntos cada una. Para la sección de seguridad e higiene industrial se tiene desglosado en apartados los cuales tienen una ponderación de 0 a 50 cada una. La ultima sección que abarca los objetivos planteados con anterioridad y que en su totalidad son 4, cuentan con un rango de ponderación de 0 a 25 puntos cada uno.

**b) Opciones de respuesta:** la opción para cada uno de los factores que se evaluarán con que cuenta el modelo se detallan a continuación.

**Tabla VI. Opciones de respuesta para las competencias organizacionales y funcionales**

<b>OPCIONES (CALIFACION CUALITATIVA)</b>	<b>RANGO DE PONDERACIÓN</b>
INACEPTABLE	0
DEFICIENTE	1 – 2
REGULAR	3 – 4
BUENO	5 – 6
MUY BUENO	7 – 8
EXCELENTE	9 – 10

**Fuente: Empresa. Departamento de recursos humanos**

**Tabla VII. Opciones de respuesta para el apartado de seguridad e higiene industrial**

<b>OPCIONES (CALIFACION CUALITATIVA)</b>	<b>RANGO DE PONDERACIÓN</b>
INACEPTABLE	0
DEFICIENTE	1 – 10
REGULAR	11 – 20
BUENO	21 – 30
MUY BUENO	31 – 40
EXCELENTE	41 – 50

**Fuente: Empresa. Departamento de recursos humanos**

**c) Peso asignado a cada apartado de la evaluación:** como ya se menciono anteriormente a cada uno de los apartados se les asigno un peso (porcentaje) según su importancia, esta información se encuentra descrita en la tabla III.





## Continuación

**INSTRUCCIONES** Colocar los objetivos según la planeación estratégica para el siguiente periodo con su respectiva ponderación propuesta (%)

### OBJETIVOS PROPUESTOS PARA LA SIGUIENTE EVALUACIÓN (OBJETIVOS POR SECCIÓN)

1	
2	
3	
4	

% PROPUESTO

## RESUMEN DE LA EVALUACIÓN

**INSTRUCCIONES** Separar las competencias fuertes y las competencias a mejorar del evaluado. Considere las de mayor relevancia. El criterio de evaluación es: Competencias Fuertes. Bueno, Muy Bueno y Excelente. Competencias a mejorar. Regular, Malo e Inaceptable

### COMPETENCIAS FUERTES

1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	

FIRMA DEL EVALUADOR

### COMPETENCIAS A MEJORAR

1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	

FIRMA DEL EVALUADO

## **4. IMPLANTACIÓN DEL MODELO PROPUESTO**

Dada la importancia que requiere hoy, el mejoramiento continuo e incremento en los niveles de eficiencia del personal, se ha propuesto implementar un nuevo modelo de evaluación del desempeño para el personal que labora en el área operativa de la empresa, el modelo esta basado en competencias y objetivos.

Con este modelo se pretende hacer rendir el desempeño individual del personal; mantener altos niveles de desempeño donde ya existen; así como identificar para cada empleado, las necesidades de capacitación que aseguren su futura efectividad, y el buen desarrollo en sus labores.

### **4.1 Aplicación del modelo para el área operativa de la empresa**

La finalidad principal de la fase de implantación es programar la puesta en práctica del modelo de evaluación del desempeño a cada una de los departamentos que conforman la empresa, a través de la exclusión del modelo actual de evaluación del desempeño y la puesta en marcha de los nuevos procesos involucrados en el nuevo modelo propuesto de evaluación del desempeño.

La implantación se programara para el mes de enero, para esa fecha el personal que participaran en el proceso de evaluación debe de estar informado del nuevo proceso que se impondrá para que sepa la metodología que se utilizará en la misma.

#### **4.2 Utilización de la evaluación del desempeño para detección de necesidades de capacitación**

Mediante el modelo que se diseñó de evaluación del desempeño es posible descubrir no sólo a los empleados que vienen ejecutando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino también averiguar qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables del entrenamiento.

La detección de necesidades de capacitación la realiza el jefe inmediato del personal operativo por medio de la evaluación, el modelo cuenta con un apartado llamado resumen de evaluación allí el jefe indica las competencias en que el evaluado debe mejorar y el departamento de recursos humanos se encarga de la elaboración del programa de capacitación, por lo que las unidades responsables de la organización llevarán a cabo la aplicación de dicho programa.

La identificación de las necesidades de capacitación y el acceso equitativo a ella favorecen la eficacia y la eficiencia en los procesos de la organización.

### **4.3 Detección de necesidades de capacitación en el área operativa**

La importancia del entrenamiento es de gran importancia y tiene grandes ventajas para el trabajador y para la organización. El entrenamiento para el trabajador, es superación constante y para la organización adquiere un carácter significativo cuando éste se transforma en mejoras, crecimiento, innovación, cambios, calidad y productividad.

La unidad responsable debe de realizar las siguientes actividades para asegurar que la instrucción brinde los resultados deseados y esté bien organizada.

- Determinar la necesidad de capacitación de un empleado.
  
- Establecer los requerimientos de la capacitación.
  
- Preparar un programa de capacitación: dentro de este plan se debe indicar como se va a entrenar, que área se va a entrenar, donde, cuando, cuanto tiempo, y definir quien realizara el entrenamiento.
  
- Llevar a cabo el programa de capacitación, de preferencia en las propias instalaciones, tomando en cuenta que la duración, frecuencia y horarios no interfieran con las responsabilidades de los empleados para asegurar su participación en los mismos.

- Evaluar un programa de capacitación.
- Hacer seguimiento cuando termine el programa de capacitación.

#### **4.3.1 Detección de necesidades**

Las necesidades de capacitación se manifiestan de las siguientes maneras:

##### **a. Necesidades de Capacitación Encubiertas**

Se presentan como causa directa o indirecta de problemas que se dan en la organización. Este tipo de necesidades se presenta en las siguientes situaciones:

- **En la productividad:** esta necesidad de capacitación se refleja en el modelo de evaluación, si el evaluador anota en el resumen de evaluación que los trabajadores evaluados necesitan mejorar en las siguientes competencias funcionales: Cantidad de Trabajo, Aptitudes y Conocimiento del Puesto y Calidad de Trabajo.

- **En el comportamiento:** esta necesidad de capacitación se detecta en el resumen de evaluación realizado por el evaluador. Y se debe de actuar en el caso que competencias no cuenten con una nota alta o el evaluador considera que los empleados deben de mejorar. Las competencias funcionales son las siguientes: Disciplina y Cuidado del Equipo, Relaciones Interpersonales, Puntualidad y Apariencia personal, Colaboración y Adhesión, Permisos y Ausencias, Responsabilidad, Iniciativa y capacidad para seguir instrucciones
  
- **En la seguridad en el trabajo:** esta necesidad de capacitación se refleja en el resumen de evaluación si no esta bien evaluado en el área de Seguridad e Higiene Industrial, se debe dar a conocer el proceso que da lugar a los accidentes, determinar sus consecuencias, plantear las medidas preventivas establecidas para contrarrestar estos riesgos y tratar de crear una conciencia de seguridad a fin de cumplir con los procedimientos.
  
- **En la organización:** esta necesidad de capacitación se refleja si el evaluador anota en el resumen de evaluación que los trabajadores evaluados necesitan mejorar en cualquiera de las competencias organizaciones.

## **b. Necesidades de capacitación manifiestas**

Se presentan como causa directa del problema, este tipo de necesidades de entrenamiento se presenta en los siguientes casos:

- Cuando en la empresa se tienen trabajadores de nuevo ingreso.
  
- Cuando los trabajadores son transferidos o ascendidos.
  
- Cuando se sustituyen o modifican las maquinarias y/o herramientas.
  
- Trabajadores a punto de jubilarse.
  
- Cambios en procedimientos de trabajo, métodos, sistemas administrativos, políticas y reglas.

La persona responsable del departamento de recursos humanos a cabo el procesamiento de los datos obtenidos mediante la evaluación del desempeño realizada a los empleados del área operativa, agrupando los resultados por tipo de necesidad de capacitación, considerando los diversos tipos de empleados que laboran en las diferentes áreas de la empresa, esto le permitirá ordenar la información obtenida en la evaluación.

Una vez hecho este proceso, la unidad responsable compilará la información y elaborará el programa de capacitación para cada una de los empleados del área operativa correspondiente.

**Procesamiento de la información se debe:**

- a. Agrupar los resultados de los empleados.
- b. Elaborar gráficos de los resultados obtenidos en cada área.
- c. Elaborar un reporte de resultados de la detección de necesidades de capacitación, de manera útil para la toma de decisiones.

**4.3.2 Estructuración de objetivos**

Se deben de formular objetivos generales de capacitación, que se determinan en la evaluación del desempeño. Es conveniente que los objetivos resalten las habilidades que los empleados deben adquirir al final del programa.

Estos pueden incluir la concientización de los participantes sobre la importancia del trabajo en equipo y de la prestación de servicios de alta calidad que respondan a las necesidades de los clientes. Estos objetivos orientan en la selección de:

- El contenido de la capacitación (los temas que cubrirá la capacitación);
- El enfoque de la capacitación (cómo se desarrollarán los temas, mediante clases o mediante ejercicios de participación, etc.);
- Los métodos de evaluación que se utilizarán durante o al final de la capacitación.

#### **4.3.3 Elección del método de instrucción que fortalezcan las áreas débiles**

Para facilitar el aprendizaje, es necesario contar con los métodos de capacitación adecuados, de acuerdo con la cantidad de personas que recibirán orientación y el tipo de información que se les proporcionara. Ente los métodos de capacitación que se recomienda, se encuentran:

- **Conferencias**

Las conferencias constituyen un método de aprendizaje dinámico, que requiere de la participación del auditorio. Para que la conferencia sea eficaz, es necesario cumplir con dos requisitos previos: primero, se debe investigar y planear claramente lo que se desea exponer y segundo, crear las condiciones favorables ambientales para lograr el objetivo propuesto. Son útiles cuando se necesita presentar datos, información u opiniones de manera organizada.

Algunas ventajas de este método de capacitación es que tiene un bajo costo, es de fácil administración y permite incluir y emplear apoyos de capacitación como pizarras, retroproyectores, equipo audiovisual, etc.

Las conferencias serán cuando se tiene un gran número de personas que necesitan capacitación en determinada competencia y cuentan con poca disponibilidad de tiempo, es importante recordar que para que las conferencias tengan el éxito deseado, deben contar con toda la información que se desea proporcionar de una manera clara y ordenada, para facilitar la comprensión de los empleados.

- **Demostraciones**

Este tipo de capacitación es muy útil para los trabajadores a nivel operativo, es utilizada cuando se desea orientar al personal sobre el manejo de herramientas y equipo, que esta se esta suministrando a los trabajadores, así también, se utiliza para dar a conocer las técnicas para el mantenimiento de los mismos.

La importancias de las demostraciones esta en que permiten mostrar con acciones la forma en que deben realizarse ciertas tareas, por lo que, de existir dudas sobre la realización de estas, pueden ser aclaradas con demostraciones.

- **Simulacros**

Los simulacros son utilizados para complementar una capacitación del personal: consisten en simular algún tipo de emergencia o siniestro dentro de la planta, para poder evaluar la capacidad del personal.

Este tipo de capacitación se utiliza para los trabajadores que necesitan mejorar en el área de Seguridad e Higiene Industrial y para todos los empleados de la empresa, ya que permite poner en práctica y desarrollar los procedimientos que se han establecido, en caso de ocurrir cualquier emergencia.

***Otros métodos de capacitación sugeridos para facilitar el aprendizaje y aceptación de las competencias son:***

- **Círculos de calidad**

Son grupos de trabajo conformados por ocho a diez empleados y supervisores de un departamento que realizan tareas similares, que se reúnen en forma voluntaria con regularidad, en horas de trabajo, para identificar las causas de los problemas de sus trabajos y proponer soluciones a la gerencia.

Para establecer los círculos de calidad dentro de la empresa se elegirán representantes de las áreas de trabajo, que existan dentro de un departamento y un supervisor de la misma.

Los beneficios más importantes de los círculos de calidad son: aumentar el autoestima de los trabajadores, contribuir a la disminución de la resistencia al cambio, fomentar la comprensión y el respeto entre trabajadores y supervisores e inculcar al trabajador una mayor comprensión de la importancia de las competencias en el trabajo.

#### **4.3.4 Preparación del plan y programas de capacitación**

Todos aquellos datos que surjan en la evaluación del desempeño con respecto a las necesidades de capacitación, es necesario que se transformen en información útil para la elaboración del plan de capacitación, permitiendo:

- Establecer prioridades ante la totalidad de las necesidades detectadas.
  
- Establecer los objetivos y lineamientos de las estrategias de capacitación los cuales se desprenden de los objetivos estratégicos de la organización.
  
- Identificar de la población objetivo a capacitar.
  
- Precisar qué tipo de conocimientos habilidades y actitudes se requieren para cumplir su tarea a nivel deseado.

El responsable del programa de capacitación debe preparar un plan de trabajo que identifique:

- Todas las actividades que necesitan realizarse;

- Todos los materiales que se requieren para cada actividad;
- Los responsables de cada actividad;
- La fecha límite para terminar cada actividad.

Se debe de tener presente que siempre puede fallar algo hasta en un programa bien preparado. Como en todos los planes de trabajo, hay que ser flexible y estar listo para hacer ajustes cuando sea necesario.

Para asignar prioridad a las distintas necesidades se deberá analizar el grado de dificultad, la importancia de la actividad, y la frecuencia con que una tarea se cumple y la contribución que producirá a los procesos y productos, con base a lo cual se elaborará una estrategia de capacitación definiendo los objetivos a lograr, y las competencias necesarias para lograr el nivel deseado.

**Para cada sesión, un plan de capacitación debe incluir:**

- Título o nombre del curso.
- Objetivos específicos del curso.

- Descripción del contenido.
  
- Requisitos para participar en el curso.
  
- A quien esta dirigido.
  
- Los datos de los participantes.
  
- Fecha en que se realiza el curso.
  
- Horario.
  
- Numero de horas de capacitación.
  
- Nombre del Instructor o institución que impartirá el curso.
  
- Lugar en que se realizara el curso.

**Ver anexo No. 2, figura 8**

#### **4.3.5 Impartir capacitación**

El objetivo de impartir la capacitación es que los empleados cuenten con conocimientos y habilidades que, junto con su experiencia, mejoren sus competencias.

El acceso a la capacitación y/o formación del personal debe asegurarse de manera equitativa para todos los miembros de la organización que la necesiten, ya que esta preparación les ofrece mayores oportunidades de desarrollo laboral, así como la posibilidad de adaptarse más fácilmente a los cambios organizacionales y tecnológicos.

La capacitación es necesaria sólo cuando un empleado carece del conocimiento y esto se refleje en el resumen de la evaluación, ya que es allí en donde el jefe inmediato debe indicar las competencias que cada uno de los empleados debe mejorar para que realice de una mejor su trabajo, asimismo la capacitación se le debe de impartir a un empleado nuevo en consecuencia de un ascenso o transferencia si es que se aplican en la organización.

#### **4.3.6 Medición del impacto de la capacitación**

La importancia de capacitar a los trabajadores es trascendental y afecta a cuestiones y principios de valores culturales y personales, el obrero común no tiene una tendencia natural a esforzarse para poder superarse, lo cual tiene su origen en el seno de su formación de valores, a la mayoría de personas no les gusta leer, o sacrificar su tiempo para elevar su nivel de preparación,

Indudablemente que la capacitación mantiene un impacto trascendental en los procesos productivos, de ahí que vincula a la educación en un esquema de importancia y que en la mejor forma de impulsar no solo la productividad, sino el proceso mismo de los medios de producción

Para medir el impacto tuvo que la capacitación, se ha diseñado una boleta de capacitación y evaluación con el fin el empleado evalué:

- **El curso:** en esta parte de la evaluación se incluye la secuencia en el desarrollo de los contenidos, la aplicabilidad de los contenidos en su trabajo, la amplitud de los temas tratados y la utilidad futura de los contenidos en su trabajo.
  
- **La metodología:** aquí se evalúan los documentos de apoyo utilizados, orden y claridad en la presentación de temas y la adecuación entre actividades y temas tratados.
  
- **El participante:** aquí se evalúa el interés que le despertó el curso, el nivel de comprensión alcanzado, nivel de participación en el curso y conocimientos adquiridos en el curso.
  
- **El instructor:** se evalúa la capacidad para transmitir sus conocimientos, habilidad para mantener la atención, la capacidad para resolver dudas y la habilidad para el uso de ejemplos.

En la boleta el empleado evalúa la las cuatro áreas, con rangos de deficiente hasta excelente.

**Ver anexo No.3, figura 6**

#### **4.4 Beneficios**

Los beneficios que se obtiene si se implementa un modelo de evaluación del desempeño están divididos en diferentes grupos, ya que cada uno de estos grupos tiene diferentes puntos de vista y perciben de diferente manera los beneficios de la evaluación, los grupos son: empresa, jefe y trabajador evaluado.

##### **4.4.1 Para la empresa**

Los beneficios que tendría la empresa si se implementa el nuevo modelo son:

- Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano, mediano plazo debido a que la evaluación se realiza semestralmente y así definir la contribución de cada individuo

- Contar con información confiable sobre el nivel de competencia de sus trabajadores
  
- Orientar sus procesos de capacitación y desarrollo personal en convergencia con las Competencias
  
- Identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas y definir las actividades que se realizan para elevar el desempeño de los individuos que lo necesiten de tal forma que esas áreas sean fortalecidas.
  
- Elevar la productividad y calidad, es decir, ser mas competitiva
  
- Promover entre sus trabajadores una cultura laboral sustentada en su desarrollo personal
  
- Definir un plan de capacitación basado en las notas de compromiso que fueron realizados en forma conjunta jefe y empleado evaluado.
  
- Conocer las necesidades de entrenamiento de su personal y desarrollar planes de Capacitación

#### **4.4.2 Para los empleados**

- Adquirir y aplicar habilidades y conocimientos, es decir, ser un empleado competente.
  
- Conocer los aspectos de comportamientos y desempeño que la empresa valoriza más en sus empleados.
  
- La evaluación proporciona la retroalimentación esencial para un buen desempeño y puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado. El contar con una base sólida para mejorar el desempeño, contribuye uno de los principales beneficios del programa de evaluación para todos los empleados que laboran en la empresa.
  
- Conoce cuales son las expectativas de su jefe, respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades, esta información queda plasmada en el resumen de la evaluación, lo cual esta firmado por el trabajador que ha sido evaluado como por su jefe inmediato.
  
- Conoce cuales son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño, es debido a ello que se diseño la nota de compromiso, para indicar el plan de acción que se realizará para mejorar el desempeño de cada uno de los trabajadores evaluados.

- Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores.
- Estimula la capacitación entre los evaluados, ya que con las notas de compromiso se realiza un plan de capacitación para cada uno de los empleados que han sido evaluados.

#### **4.4.3 Para el jefe**

- Evaluar mejor el desempeño y comportamiento de los subordinados con base en competencias que anteriormente no habían sido evaluados.
- Alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo.
- Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los empleados evaluados.
- Tener más confianza con sus empleados, debido a que se va a definir conjuntamente con ellos. el plan de acción o actividades que se realizarán en caso el empleado no cuente con el desempeño óptimo.

## **4.5 Análisis del nuevo modelo de evaluación del desempeño bajo las condiciones propuestas**

El análisis se utilizaría para determinar el alcance que tendría el nuevo modelo de evaluación.

### **4.5.1 Recursos humanos**

En este departamento se mejorará las relaciones existentes entre los departamentos pues servirá de canal de comunicación entre ellos, aplicando:

- Mejoras en programas de comunicación efectiva
- Servicio al cliente
- Relaciones interpersonales
- Trabajo en equipo
- Manejo de conflictos.

#### **4.5.2 Aseguramiento de Calidad**

En este departamento se mejorará las siguientes actividades y competencias:

- Se mejorará en el seguimiento a órdenes
  
- Calidad de trabajo
  
- Cantidad de trabajo
  
- Iniciativa y capacidad para seguir instrucciones
  
- Compromiso
  
- Mejoramiento de procesos

### **4.5.3 Producción**

En este departamento se mejorarán las competencias de los empleados que laboran dentro de este departamento y este en particular guarda cierta relevancia sobre los demás en la actividad productiva a la que se dedica la empresa por lo tanto los resultados esperados vienen a recaer en este departamento

- Compromiso
  
- Relaciones interpersonales
  
- Trabajo en equipo
  
- Calidad del trabajo
  
- Cantidad de trabajo
  
- Organización y planificación del trabajo
  
- Mejoramiento de procesos

- Orientación a resultados

#### **4.5.4 Operaciones y Logística**

En este departamento se mejorarán las competencias de los empleados que laboran dentro del mismo. Este departamento es clave porque se encarga de suministrar materiales, equipos necesarios para realizar la actividad productiva, así mismo se encarga de la comercialización y de gestionar la venta de productos y servicios que entregan, con la aplicación del modelo se mejorará:

- Las relaciones interpersonales
- Calidad de trabajo
- La colaboración y adhesión de los empleados
- Servicio al cliente
- Trabajo en equipo

- Comunicación
  
- Compromiso
  
- Organización y planificación del trabajo.
  
- **Prueba piloto**

Antes de realizar la evaluación del desempeño el departamento de recursos humanos debe dar la información, capacitación e insumos necesarios a los involucrados en su desarrollo. Así como el personal de toda la empresa debe estar informado de la implementación del nuevo modelo, así como de sus objetivos y metodología.

- **Paso 1**

Para realizar esta evaluación se leyó cuidadosamente el cuadro de calificación que se encuentra en los anexos.

- **Paso 2**

Se introdujeron los datos del empleado que se evaluó, estos datos son ficticios para proteger la integridad de los empleados que laboran en la empresa.

- **Paso 3**

Se evaluaron las competencias funcionales, se colocó un ✓ y al final de cada apartado se anoto la calificación.

- **Paso 4**

Se realizó la sumatoria de las notas de calificación de cada una de las competencias.

- **Paso 5**

Se multiplicó la nota total de las competencias funcionales por el peso asignado que es del 25%.

- **Paso 6**

Se realizó el mismo procedimiento que para las competencias gerenciales, funcionales y las áreas de seguridad industrial.

- **Paso 7**

Se evaluaron los objetivos que fueron propuestos en la evaluación anterior, estos objetivos fueron ficticios solamente para ejemplificar la ejecución del modelo. Asimismo se fijaron los objetivos para el siguiente periodo.

- **Paso 9**

Para obtener los resultados de la evaluación en general el evaluador debe de sumar todas las puntuaciones asignadas a cada una de las áreas del modelo.

- **Paso 10**

Luego de sumar las puntuaciones, se comparo el total con la tabla de desempeño global del trabajador.

- **Paso 11**

Se realizó el resumen de la evaluación de la evaluación, y con base a ello se realizó la nota de compromiso.

## MODELO PROPUESTO EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

### DATOS GENERALES

NOMBRE DEL EMPLEADO Jorge Perez PERIODO Enero-Junio CÓDIGO 7307  
 PUESTO Operario SECCIÓN Producción  
 ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO 2 años FECHA DE EVALUACIÓN 24/6/06  
 EMPLEADO REGULAR  PERIODO DE PRUEBA TEMPORAL NOTA ANTERIOR 85

**CALIFICACIÓN CUALITATIVA** MUY BUENO

**NOTA FINAL** 79.55

El desempeño del trabajador es satisfactorio superior al promedio

**INSTRUCCIONES** En los apartados inferiores colocar con un  o  a la calificación conveniente para cada competencia. Al final de cada apartado colocar el valor numérico para sacar el valor total de cada competencia y luego hacer la suma general para obtener la nota final y la calificación cualitativa. Despues de obtener la nota final, esta se debe de multiplicar por el 25%

**Figura 4. Prueba piloto**

	INACEPTABLE		MALO		REGULAR		BUENO		MUY BUENO		EXCELENTE		TOTAL
	0	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
<b>COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES</b>													
SERVICIO AL CLIENTE						✓							4
TRABAJO EN EQUIPO						✓							5
COMUNICACIÓN							✓						6
COMPROMISO									✓				8
ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN DE TRABAJO									✓				9
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS									✓				8
MEJORAMIENTO DE PROCESOS									✓				8
ORIENTACIÓN A RESULTADOS									✓				7
MANEJO DE CONFLICTO									✓				7
DESARROLLO PROFESIONAL									✓				7
<b>Total</b>													69
<b>Total X 25%</b>													17.25

Esta calificación es la que se tomara en cuenta de las competencias organizacionales

Continuación

COMPETENCIAS FUNCIONALES	Anotar los valores de cada competencia										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
APTITUDES Y CONOCIMIENTOS DEL PUESTO									✓		9
CANTIDAD DE TRABAJO									✓		9
CALIDAD DE TRABAJO									✓		9
INICIATIVA Y CAPACIDAD PARA SEGUIR INSTRUCCIONES								✓			8
DISCIPLINA Y CUIDADO DEL EQUIPO							✓				7
RESPONSABILIDAD									✓		9
PUNTUALIDAD Y APARIENCIA PERSONAL								✓			8
COLABORACIÓN Y ADHESIÓN						✓					6
PERMISOS Y AUSENCIAS							✓				7
RELACIONES INTERPERSONALES					✓						4
<b>Total</b>											<b>76</b>
											<b>19</b>

Esta calificación es la que se tomara en cuenta de las competencias funcionales

**Total X 25%**

OBJETIVOS ALCANZADOS DESDE LA ÚLTIMA EVALUACIÓN	Anotar los valores										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL											50
SEGURIDAD INDUSTRIAL								✓			40
HIGIENE INDUSTRIAL									✓		45
<b>Total</b>											<b>85</b>
											<b>8.5</b>

Esta calificación es la que se tomara en cuenta para la nota final

**Total X 10%**

**INSTRUCCIONES** Colocar los objetivos según la planeación estratégica del periodo anterior para calificar el % alcanzado.

**OBJETIVOS ALCANZADOS DESDE LA ÚLTIMA EVALUACIÓN**

% ALCANZADO
20
25
22
20
87
<b>34.8</b>

Este el % de alcance que tuvo el trabajador en los objetivos que fueron propuestos

**Total X 40%**

Continuación

**INSTRUCCIONES** Colocar los objetivos según la planeación estratégica para el siguiente período con su respectiva ponderación propuesta (%)

**OBJETIVOS PROPUESTOS PARA LA SIGUIENTE EVALUACIÓN (OBJETIVOS POR SECCIÓN)**

	%
1	
2	
3	
4	

**RESUMEN DE LA EVALUACIÓN**

**INSTRUCCIONES** Separar las competencias fuertes y las competencias a mejorar del evaluado. Considere las de mayor relevancia. El criterio de evaluación es: Competencias Fuertes, Bueno, Muy Bueno y Excelente. Competencias a mejorar: Regular, Malo e Inaceptable

**COMPETENCIAS FUERTES**

- 1 ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN DE TRABAJO
- 2 CALIDAD DE TRABAJO
- 3 CANTIDAD DE TRABAJO
- 4 RESPONSABILIDAD
- 5 SEGURIDAD INDUSTRIAL
- 6 HIGIENE INDUSTRIAL
- 7

**COMPETENCIAS A MEJORAR**

- 1 SERVICIO AL CLIENTE
- 2 TRABAJO EN EQUIPO
- 3 RELACIONES INTERPERSONALES
- 4
- 5
- 6
- 7

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL EVALUADOR

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL EVALUADO

**NOTA DE COMPROMISO**

**INSTRUCCIONES**

Anote en forma conjunta con el trabajador evaluado, las actividades, actitudes y competencias que debe mejorar las cuales fueron indicadas en el resumen de la evaluación. Establezca un programa de mejoramiento que permita al trabajador lograr el desempeño deseado esperado, idealmente las actividades deben ser cuantificables e indicar el termino de tiempo necesario, para alcanzar el nivel requerido; el periodo no debe exceder de 6 meses

CONOCIMIENTO, COMPETENCIA O DEBE MEJORAR	ACTIVIDADES QUE SE DEBEN REALIZAR PARA EL PROGRAMA DE MEJORAMIENTO	FECHA DE COMPROMISO	TIEMPO ESTIMADO EN QUE SE LOGRARA EL CAMBIO	COMENTARIOS
SERVICIO AL CLIENTE	CURSO DE CAPACITACION "La importancia del Servicio al Cliente"	24/6/2006	3 semanas	Se debe realizar una evaluación al finalizar la capacitación que se impartira. (Ficha de evaluación de la capacitación)
TRABAJO EN EQUIPO	1. CURSO DE CAPACITACION "Trabajo en Equipo" 2.Observaciones para ver la evolucion del empleado	24/6/2006	3 meses	Se debe dar seguimiento a la actitud que el empleado tenga conforme el paso del tiempo y observar el cambio.
RELACIONES INTERPERSONALES	INVOLUCRAR AL EMPLEADO EN LOS CIRCULOS DE CALIDAD	24/6/2006	4 meses	Los circulos de calidad son de gran importancia debido a que ayudan a fomentar la comprension y el respeto entre los trabajadores y supervisores. Asi mismo inculcan al trabajador la importancia de las competencias en el trabajo.

FIRMA DEL EVALUADOR

FIRMA DEL EVALUADO

FIRMA RRHHH

## 5. SEGUIMIENTO Y CONTROL

El seguimiento de una evaluación del desempeño esta dirigido hacia los planes de acción (capacitación) que se realizan después de haber evaluado a todos los miembros del área operativa de la empresa, así mismo se deben de tomar en cuenta los resultados de la evaluación para ascensos, promociones y aumentos salariales dependiendo de la política salarial de la empresa, si el desempeño de los trabajadores evaluados es el desempeño esperado.

Para el departamento de recursos humanos el seguimiento y control es de suma importancia, ya que es una herramienta de dirección en la actividad administrativa, ya que valora el rendimiento imprescindible del recurso humano en la realización del trabajo a fin de poder determinar su grado de eficiencia.

Para darle seguimiento a la información obtenida en la evaluación del desempeño se recomienda:

- Agrupar los resultados de la evaluación de la capacitación.
  
- Elaborar reporte de los resultados de manera útil para la toma de decisiones.

## **5.1 Programa de mejora con base en nota de compromiso**

Se debe establecer un programa de mejora basado en las notas de compromiso ya establecidas por el departamento de recursos humanos con el visto bueno del jefe y subalterno, las cuales deben ir relacionadas con el resumen de la evaluación.

### **5.1.1 Informe de compromisos de mejora**

Las notas de compromiso se deben de agrupar por departamentos. Con el fin de tener en un mismo registro el porcentaje de avance de capacitación de cada trabajador

Este informe va a ser administrado por el departamento de recursos humanos y estará a disposición de cualquier supervisor o encargado de área.

El informe servirá como una guía rápida para visualizar los avances grupales de contenidos establecidos en la nota de compromiso. Una aplicación adicional es la relación que tiene este informe con los objetivos propuestos para el siguiente periodo.

A continuación se detalla el informe.



## **5.2 Propuesta de Ejecución de la evaluación**

No se debe olvidar que el método de evaluación es sólo un medio para alcanzar un fin, que consiste en el perfeccionamiento de las competencias de todos los miembros de la organización y, por medio de él, la mejora de los resultados de la empresa. Para eso, es indispensable que, a partir de las conclusiones de la evaluación, cada jefe diseñe junto con su empleado un plan de mejoramiento del desempeño.

### **5.2.1 Tiempo de ejecución**

El propósito de realizar una evaluación del desempeño no termina en realizar la evaluación, ya que ese es únicamente el diagnóstico, a partir de allí nace el seguimiento a la evaluación dicho de otra manera es necesario seguir realizando el diagnóstico periódicamente para conocer el impacto que la capacitación ha provocado en el desempeño del empleado, por ello es necesario determinar la periodicidad de la evaluación del desempeño.

### 5.2.1.1 Semestralmente

Lo más recomendable es aplicar la evaluación del desempeño semestralmente debido a que es un proceso continuo; para evitar los sesgos, se recomienda realizar el proceso durante el mes de enero para evaluar el periodo de julio a diciembre, debido a que se debe de evitar que la segunda evaluación del año sea realizado durante el mes de diciembre, dado que en esas fechas se reflejan situaciones que de hecho alteran los resultados. Y la primera evaluación se debe de realizar en el mes de julio para evaluar el periodo de enero a junio.

### 5.2.2 Personal a cargo de la ejecución

**a. Jefe inmediato:** es la persona el que asume la responsabilidad del proceso de evaluación y fija los objetivos para el siguiente periodo. Para realizar la evaluación debe observar los siguientes criterios.

- Ser objetivo e imparcial.
  
- Remitirse exclusivamente al trabajo encomendado.
  
- No tener en cuenta la antigüedad ni otros factores personales.

- Plantear el proceso como elemento de apoyo para que el evaluado.
- Debe conocer qué debe mejorar, de qué forma y con qué ayudas puede contar.

**b. Supervisor del evaluador:** es quien da la conformidad a las apreciaciones realizadas por los responsables o hacer reconsiderar las conclusiones, e interviene en caso de que surjan conflictos entre evaluador y evaluado.

**c. Personal responsable del departamento de Recursos Humanos:** es el coordinador del proceso de evaluación. Se encarga de realizar el plan de capacitación y conserva el expediente de cada uno de los empleados relacionado con sus evaluaciones para cualquier consulta.

### **5.3 Procedimiento para la implantación de la evaluación del desempeño**

**a.** El departamento de recursos humanos debe dar la información, capacitación e insumos necesarios a los involucrados en su desarrollo.

- b.** El personal de toda la empresa debe estar informado de la implementación del nuevo modelo, así como de sus objetivos y metodología
  
- c.** Cada empleado debe ser evaluado por su jefe inmediato
  
- d.** El jefe inmediato debe indicar las áreas en que el empleado necesita mejorar y las áreas en que fue mejor evaluado.
  
- e.** El evaluador debe proponer acciones de mejora a corto y mediano plazo.
  
- f.** La persona responsable del departamento de Recursos Humanos, debe procesar la información obtenida en la evaluación
  
- g.** La unidad responsable debe agrupar la información obtenida en la nota de compromiso, por departamentos.
  
- h.** La persona responsable del departamento de recursos humanos debe elaborar un plan de implementación de las acciones de mejora propuestas.

- i. Cada empleado debe ser informado de los resultados de su evaluación de desempeño.
  
- j. Cada jefe de departamento, posteriormente a las evaluaciones de sus subordinados, debe revisar y entregar informe escrito a su superior y este al departamento encargado de realizar la evaluación.
  
- k. El departamento responsable debe se conserva el expediente de cada uno de los empleados relacionado con sus evaluaciones para cualquier consulta.
  
- l. El personal responsable debe de considerar la información obtenida en la evaluación para los ascensos, promociones y aumento salarial dependiendo de la política salarial de la empresa si el desempeño del empleado evaluado es el esperado, en caso contrario debe de realizar acciones correctivas que eleven el desempeño del trabajador, al que se espera.
  
- m. El departamento encargado o responsable debe realizar un plan de capacitación para aquellos empleados que la necesiten.

### **5.3.1 Definir objetivos para cada una de las áreas**

Los objetivos lo define el supervisor de cada una de las áreas con que cuenta la planta, cada una de las secciones de la empresa cuenta con diferentes objetivos dependiendo el proceso de producción que tenga cada una de ellas. Estos objetivos quedan señalados en la evaluación del desempeño en el quinto apartado, en donde se solicita que sean definidos los objetivos para cada uno de los empleados, para el siguiente periodo.

Para la definición de objetivos que se propongan para cada una de las áreas de la empresa se recomiendan las siguientes reglas:

- a.** Los objetivos deben estar diseñados para fortalecer y mejorar el desempeño de los trabajadores de la empresa.
  
- b.** Redacte claramente los objetivos tomando en cuenta, para tal efecto, lo siguiente:
  - Use un verbo activo que haga hincapié en la realización,
  
  - Determine un resultado específico que pueda medirse en la evaluación del desempeño, de manera cuantitativa como cualitativa.

- Mencione únicamente los objetivos establecidos, haciendo caso omiso del por qué y el cómo.

c. Establezca objetivos de manera que sean:

- **Convenientes:** un requisito para un objetivo es que su logro debe apoyar los propósitos y misiones básicos de la empresa y de su área de trabajo.
- **Mensurables a través del tiempo:** los objetivos se deben establecer para un periodo no mayor de 6 meses, para que estos puedan ser evaluados en la siguiente evaluación del desempeño.
- **Factibles:** para fijar un objetivo se debe de tomar en cuenta los factores internos, tales como capacidades directivas, fuerzas que motivan o desaniman a empleados, capital disponible y habilidades de innovación técnica.
- **Motivadores:** en términos generales, los objetivos fuera del alcance de las personas no son objetivos motivadores ni son logrados fácilmente.

- **Aceptables:** los objetivos se pueden alcanzar más fácilmente si son aceptables por todas las personas que conforman los departamentos o áreas operativas de la empresa.
- **Comprensibles:** Los objetivos deberían establecerse con palabras muy sencillas y comprensibles.

### 5.3.2 Evaluar

El proceso de evaluación del desempeño proporciona información vital respecto a la forma en que se administran los recursos humanos de una organización, en la evaluación se detectan necesidades de capacitación y desarrollo, asimismo la información que se obtiene en la evaluación se puede considerar para la toma de decisiones con respecto a los ascensos, promociones y en aumentos salariales dependiendo de la política salarial de la empresa.

Para este caso, la evaluación la realiza el jefe inmediato, para realizar este proceso debe contar con capacitación, para conocer las herramientas que se va a utilizar para la evaluación y poder realizar una evaluación objetiva.

### **5.3.3 Seguimiento de la evolución**

Con la finalidad de dar continuidad al proceso de evaluación del desempeño de los empleados de nivel operativo, se recomienda:

- **Se impartan pláticas informativas**

Las pláticas son de gran utilidad para el seguimiento debido a que se imparten cuando se desee dar a conocer los progresos que han tenido los empleados y las fallas que estos hay tenido en los planes de acción o actividades que se definieron en la nota de compromiso.

Para que puedan cumplir con su objetivo, la información que se presentara durante la platica debe estar estructurada y ser expuesta en forma clara y concisa, para que sea entendida con facilidad.

### **5.3.4 Retroalimentación**

Los supervisores y jefes son las personas encargadas de suministrar información referente al rendimiento de los trabajadores en sus puestos de trabajo e indicando cuáles son sus potencialidades y sus debilidades. A continuación se presenta una lista de recomendaciones que se deben de realizar para que la evaluación del desempeño tenga una buena retroalimentación:

- El evaluador de cada área, debe ser informar a los empleados de los resultados de su evaluación de desempeño. El empleado no debería hallar muchas sorpresas cuando ambos discutan la evaluación.
  
- El jefe debe impartir pláticas informativas para felicitar a los trabajadores por su buen desempeño o llamarles la atención, si los resultados obtenidos no son los esperados.
  
- Se debe de dar comentarios a los empleados, por ejemplo, decirle a un empleado que uno aprecia la calidad y puntualidad de los trabajos que realiza.
  
- Se debe analizar el desempeño y progreso de los subordinados a fin de hacer planes de desarrollo.

Figura 6. Boleta de evaluación de capacitación

**INSTRUCCIONES:** Marque con una equis (x) en la casilla que crea que califica objetivamente lo que se pregunta.

No.	EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN				
		DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
	<b>DEL CURSO</b>					
1	Secuencia en el desarrollo de los contenidos					
2	Aplicabilidad de los contenidos de trabajo					
3	Amplitud de los temas tratados					
4	Utilidad futura de los contenidos en su trabajo					
	<b>DE LA METODOLOGÍA</b>					
5	Documentos de apoyo utilizados					
6	Orden y claridad en la presentación de los temas					
7	Adecuación entre actividades y temas tratados					
	<b>DEL PARTICIPANTE</b>					
8	Interés que le despertó el curso					
9	Nivel de comprensión alcanzado					
10	Nivel de participación en el curso					
11	Conocimientos adquiridos en el curso					
	<b>DEL INSTRUCTOR</b>					
12	Capacidad de transmitir sus conocimientos					
13	Habilidad para mantener la atención					
14	Capacidad para resolver dudas					
15	Habilidad para el uso de ejemplos					

COMENTARIOS: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## CONCLUSIONES

1. Los empleados que son evaluados con el modelo actual son los empleados a nivel operativo, esta evaluación es realizada cada 6 meses, las personas que intervienen en el proceso de evaluación del desempeño son, el evaluado que es el trabajador, el evaluador que es el jefe inmediato de cada área, el supervisor del evaluador quien es quien da la conformidad a las apreciaciones realizadas por los responsables y, por último, figura el responsable de recursos humanos que es el coordinador de todo el proceso.
2. Los factores que se adecuan a las necesidades de la empresa están divididos en 3 apartados en la evaluación del desempeño. Los factores se agrupan en competencias organizacionales y competencias funcionales, así como un apartado designado para la seguridad e higiene industrial.
3. El modelo que se diseñó brinda a la empresa la oportunidad de fijar conceptos más claros, respecto de los aspectos específicos del conocimiento, la conducta, actitudes, habilidades, motivaciones, rasgos de carácter y destrezas involucradas directamente en las funciones y tareas que realiza el individuo en su trabajo, es la comparación entre el modelo de competencias y las competencias que realmente posee el individuo ponen de manifiesto el desempeño actual y el que debería ser, logrando, de esta forma, identificar las necesidades de capacitación o entrenamiento a ser cubiertas. Asimismo, en el modelo se evalúan si los trabajadores alcanzaron los objetivos que fueron propuestos en la evaluación anterior y se proponen nuevos para el siguiente periodo.

4. La información que se obtendrá del nuevo modelo se puede utilizar en los ascensos, promociones y aumentos salariales, dependiendo de la política salarial con que cuente actualmente la empresa en el caso que el desempeño sea el esperado, en el caso contrario debe de ser utilizada para realizar un programa de capacitación con el que se obtenga el desempeño deseado.
  
5. Para cada una de los departamentos en que se aplica el modelo de evaluación del desempeño, se obtendrán diferentes resultados, a continuación se definen los resultados que se esperan para cada uno de los departamentos.
  - Para el departamento de recursos humanos: en este departamento se mejorará las relaciones existentes entre los departamentos, pues, servirá de canal de comunicación entre ellos.
  
  - Aseguramiento de Calidad: en este departamento se mejorará en el seguimiento a órdenes, calidad de trabajo, cantidad de trabajo, iniciativa y capacidad para seguir instrucciones, compromiso, mejoramiento de procesos.
  
  - Producción: en este departamento se mejorarán las competencias de los empleados que laboran dentro de este departamento y este, en particular, guarda cierta relevancia sobre los demás en la actividad productiva a la que se dedica la empresa, por lo tanto, los resultados esperados vienen a recaer en este departamento.

- Operaciones y Logística: en este departamento se mejorarán las competencias de los empleados que laboran dentro del mismo. Este departamento es clave porque se encarga de suministrar materiales, equipos necesarios para realizar la actividad productiva, así mismo se encarga de la comercialización y de gestionar la venta de productos.
6. Los supervisores y jefes son las personas encargadas de suministrar información referente al rendimiento de los trabajadores en sus puestos de trabajo e indicando cuáles son sus potencialidades y sus debilidades. Las pláticas son de gran utilidad para el seguimiento y la retroalimentación, debido a que se imparten cuando se desee dar a conocer los progresos que han tenido los empleados y las fallas que estos hay tenido en los planes de acción o actividades que se definieron en la nota de compromiso.
  7. En el trabajo de graduación se establecieron las directrices para realizar un programa de capacitación, con base en la evaluación del desempeño. Debido a los resultados de las evaluaciones anteriores, han sido subjetivos y que solo se han limitado a evaluar ciertos aspectos que no demuestran, realmente, la capacidad, habilidad, destrezas, desempeño de los empleados.
  8. Las actualizaciones de procedimientos operativos, de seguridad industrial y las necesidades de capacitación existentes son el resultado indirecto de una aplicación objetiva de la evaluación del desempeño, debido a que

dichas áreas fueron incluidas en las competencias a evaluar y la evaluación sirve como punto de partida para validar anualmente los procedimientos operativos, de seguridad industrial o de necesidades de capacitación.

## RECOMENDACIONES

1. Es necesario revisar, periódicamente, el sistema de evaluación del desempeño y descriptores de puestos para determinar si aun son aplicables y sino actualizar como mínimo cada 2 años
2. Tomar en cuenta los resultados de la evaluación del desempeño para la detección de necesidades de capacitación, para la toma de decisiones con respecto a los ascensos, promociones y en aumentos salariales, dependiendo de la política salarial de la empresa.
3. Dar a conocer a todo el personal la implementación del nuevo modelo de evaluación, así como la metodología a utilizar y los objetivos de la misma.
4. Velar porque la evaluación del desempeño que se practique en cada empleado sea realizada por el jefe inmediato, así como capacitar al personal que evaluará.
5. Es conveniente utilizar la boleta de evaluación de capacitación propuesta, que permitirá medir el impacto tuvo que la capacitación, el interés que despertó en el empleado el curso, los conocimientos adquiridos, el

desarrollo de los contenidos del curso y la aplicabilidad de los mismos en el trabajo.

6. Es indispensable que el evaluador responda a todos los factores, tomando en cuenta el desempeño, actitudes y resultados del trabajador durante el periodo a evaluar.
7. Es conveniente que el evaluador proporcione el resultado de las evaluaciones, directamente a cada uno de los empleados, para felicitarlos por su buen desempeño o llamarles la atención, si los resultados obtenidos no son los esperados. Esas pláticas son con el fin de mejorar la eficiencia y eficacia en el puesto de cada trabajador que participe en el proceso de evaluación.
8. Para elaborar el programa de capacitación, es necesario tomar en cuenta el resumen de la evaluación en donde se mencionan los aspectos positivos de un trabajo y los aspectos en donde el trabajador debe mejorar.
9. Procurar darle el seguimiento correspondiente a la nota de compromisos, ya que, es allí en donde se indican las actividades y el tiempo en que se realizarán las acciones correctivas.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Martin Gonzalez, **Comportamiento organizacional, un enfoque latinoamericano**. México: Continental, S. A. 1,999.
2. Dessler, Gary. **Administración de Personal**. México: Pearson, 2,001.
3. K. Davis, J. Neutro, **Comportamiento humano en el trabajo**, México: Editorial McGraw-Hill, 1,991.

### Referencias Electrónicas

1. **Evaluación del desempeño**. [www.rrhmagazine.com](http://www.rrhmagazine.com) (junio 2006).
2. **Capacitación y desarrollo** [www.gestiopolis.com/rrhh.htm](http://www.gestiopolis.com/rrhh.htm) (julio 2006).



# ANEXOS

## Figura 7. Cuadro de calificación

### CUADRO DE CALIFICACIÓN

Son conocimientos y habilidades específicas, que son de importancia para desempeñar funciones y trabajos relativos a las diferentes áreas laborales

#### COMPETENCIAS FUNCIONALES (25%)

NOMBRE Y DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	INACEPTABLE	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
<b>APTITUDES Y CONOCIMIENTO DEL PUESTO</b>	0	1 - 2	3 - 4	5 - 6	7 - 8	9 - 10
<p> dominio de los conceptos, métodos y técnicas adquiridas en la preparación académica formal y/o no formal, relacionadas con el que hacer o las funciones del cargo.</p>	No es un trabajador competente, no se le tiene confianza, exhortándole no mejora.	No es un buen trabajador, no desarrolla las tareas relacionadas a su cargo eficientemente ni trata de resarcir sus errores	Generalmente desarrolla sus funciones adecuadamente. Presenta algunas deficiencias que por lo que requiere de apoyo y supervisión para ello.	Desarrolla sus funciones con normalidad, demostrando que su labor es buena y significativa, logrando las metas programadas por la unidad de trabajo.	Muy interesado en el trabajo. Es un empleado competente. No necesita supervisión alguna	Es un empleado competente, desarrolla con eficiencia y eficacia las tareas y operaciones relacionadas a las exigencias del puesto que ocupa.
<b>CANTIDAD DE TRABAJO</b>	0	1 - 2	3 - 4	5 - 6	7 - 8	9 - 10
Se refiere al rendimiento productivo. Mide el volumen desempeñado contemplando la entrega de lo planeado	El rendimiento no es aceptable. No cumple con las fechas acordadas, no muestra signos de mejora.	El rendimiento es pobre. Necesita ser apremiado para cumplir en tiempo. Puede mejorar	El rendimiento es aceptable. La mayoría de veces cumple dentro del tiempo asignado. Da indicios de ir mejorando	El rendimiento satisface lo acordado. Siempre cumple en tiempo fijado	El rendimiento excede generalmente las metas acordadas. Además de cumplir en tiempo da claras señales de superación	Rendimiento excepcional. Entrega antes de lo fijado. Superación notable.
<b>CALIDAD DE TRABAJO</b>	0	1 - 2	3 - 4	5 - 6	7 - 8	9 - 10
Significa la exactitud, presentación, cuidado con que se efectúa el trabajo de acuerdo a las normas de excelencia establecidas haciendo uso de los recursos y habilidades.	Su trabajo es muy descuidado e inexacto, lo realiza con excesivo número de fallas y errores. El trabajo debe ser repetido en buena parte	Poco cuidadoso y falta de precisión en su trabajo. Ocasionalmente debe repetir parte del trabajo	Se conforma con mantener los mínimos grados de exactitud y calidad de trabajo	Consigue una calidad arriba del promedio. Generalmente todo lo que realiza es bueno	Alto grado de exactitud y calidad. Habitualmente excede los requisitos de calidad normales en el trabajo.	Muy minucioso y preciso. Se distingue por la exactitud y perfección en todo el trabajo.
<b>INICIATIVA Y CAPACIDAD PARA SEGUIR INSTRUCCIONES</b>	0	1 - 2	3 - 4	5 - 6	7 - 8	9 - 10
Capacidad de actuar de forma anticipada a los demás, en hacer, decir o proponer algo y habilidad para entender e interpretar correctamente cuando ha recibido instrucciones detalladas	Abandona fácilmente la búsqueda de soluciones, no hace sugerencias ni sigue instrucciones. Necesita que se le presione	Indeciso. Poco interés en el trabajo. Necesita ser orientado, aunque no siga las instrucciones. Si las cosas van mal, no busca soluciones	Muestra interés en el trabajo. Da sugerencias únicamente cuando se lo piden. Rara vez necesita orientación.	Muestra alguna iniciativa, tiene interés en su trabajo. Resuelve problemas normales. Es capaz de seguir instrucciones	Muy interesado en el trabajo. Tiene recursos para el manejo de mayoría de situaciones. Ofrece sugerencias continuamente, habil para seguir instrucciones.	Entusiasta e identificado con su trabajo. Dinámico y original. Da sugerencias de mucho alcance. Hábil para interpretar y seguir instrucciones.

Continuación

NOMBRE Y DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	INACEPTABLE	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
<b>DISCIPLINA Y CUIDADO DEL EQUIPO</b>						
Conjunto de acciones dirigidas a mantener el equipo, implementos y herramientas en perfecto estado.	0	1 - 2	3 - 4	5 - 6	7 - 8	9 - 10
	In disciplinado. No cuida los implementos, extravia herramientas.	Generalmente descuida su equipo de trabajo. Pocas veces tiene orden en sus implementos y herramientas	Tiende a mantener el equipo, implementos y herramientas de su trabajo en buen estado. Necesita seguimiento	Mantiene su equipo, implementos y herramientas de trabajo en buen estado. No necesita seguimiento. Puede mejorar	Es ordenado con sus implementos y herramientas. Da mantenimiento muy frecuentemente a su equipo	Extraordinariamente cuidadoso con su equipo. Sumamente ordenado con sus implementos y herramientas. Calendariza el mantenimiento.
<b>PUNTUALIDAD Y APARIENCIA PERSONAL</b>						
Se evalúa la puntualidad de la persona así como el aseo, el uniforme, el lugar específico de trabajo.	0	1 - 2	3 - 4	5 - 6	7 - 8	9 - 10
	Permanente desaliño en su persona. Desorden y suciedad en el lugar de trabajo a pesar de las amonestaciones, es una persona impuntual.	Es descuidado y despreocupado en el atuendo personal y en el área de trabajo. Atiende avisos temporalmente, es una persona impuntual	Inconstante en su apariencia personal en su lugar de trabajo. Generalmente es impuntual. Necesita cierta presión.	Generalmente esta bien presentable y limpio, orden razonable en el lugar de trabajo, rara vez es impuntual	Siempre es ordenado con sus implementos y herramientas. Da mantenimiento muy frecuente a su equipo. Es una persona puntual	Extraordinariamente cuidadoso con su apariencia personal, siempre utiliza su uniforme de una manera adecuada y es una persona muy puntual.
<b>COLABORACIÓN Y ADHESIÓN</b>						
Capacidad para brindar su ayuda de manera espontánea. Evalúa su disposición para trabajar en cooperación con otros para beneficio de la sección.	0	1 - 2	3 - 4	5 - 6	7 - 8	9 - 10
	Nunca coopera, reacciona al trabajo en equipo. Actitud negativa a los acontecimientos de la Empresa	Rara vez colabora. Necesita adiestramiento para mejorar su visión del trabajo de cooperación a favor de la Empresa	Colabora solo cuando se le solicita. Lo hace lentamente, le falta prontitud de animo. Practica o se adhiere solo si se le pide	Tiende a ser cooperativo. Generalmente es cortés y de actitud cordial. Muestra cierta adhesión a la Empresa	Siempre colabora sin que se le solicite. A la prontitud acompaña una actitud positiva. Identificado con la Empresa	Extraordinariamente cooperativo en todo momento. Cohesionador actitud muy positiva. Defiende a la Empresa
<b>PERMISOS Y AUSENCIAS</b>						
Evalúa la frecuencia con que el trabajador solicita permisos y se ausenta sin causa justificada a sus labores	0	1 - 2	3 - 4	5 - 6	7 - 8	9 - 10
	Pide demasiados permisos para salir y se ausenta de sus labores sin causa justificada.	Pide muchos permisos para salir y se ausenta sin causa justificada.	Pide permisos para salir y se ausenta con cierta frecuencia de sus labores sin causa justificada.	Rara vez pide permisos para salir y se ausenta con frecuencia justificada.	Muy rara vez pide permisos para salir, cuando se ausenta es por causa justificada	Muy excepcionalmente solicita permisos para salir. Se ausenta únicamente por causa justificada
<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>						
Evalúa el comportamiento en general, Mide la habilidad para establecer, mantener y promover relaciones armoniosas y constructivas con las personas en su lugar de trabajo	0	1 - 2	3 - 4	5 - 6	7 - 8	9 - 10
	Es una persona conflictiva. Extrovertido en los aspectos negativos. No respeta normas	Eventualmente comete infracciones a las normas. Requiere mejorar su comportamiento y las relaciones con las otras personas	Conducta generalmente aceptable. Acata normas pero con supervisión, se sabe llevar con los demás.	Su modo de actuar es bueno, es discreto, amable, cortés y mantiene buenas relaciones con sus superiores, compañeros de trabajo.	Muy buena conducta. Es respetuosa. Fomenta la relación amistosa	Conducta ejemplar disciplinado dentro y fuera del trabajo. Alienta confianza y estima en Jefes y Compañeros, se comunica con propiedad.

Continuación

**CUADRO DE CALIFICACIÓN**

**COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES (25%)**

Son comportamientos que se reflejan en tareas, estrategias que una empresa desea hacer prevalecer. Son competencias comunes para todos los empleados de la organización.

NOMBRE Y DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	INACEPTABLE	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
<b>SERVICIO AL CLIENTE</b>	0	1 - 2	3 - 4	5 - 6	7 - 8	9 - 10
Conjunto de aspectos que contribuyen a que los resultados se acerquen a los parámetros de contenido, presentación y confiabilidad para su ejecución	Nunca ofrece el servicio al cliente interno y externo, ni trata de hacerlo.	Rara vez ofrece servicio a los clientes. Necesita adiestramiento para mejorar esta competencia.	Ofrece servicio a los clientes internos y externos, solo cuando se le solicita. Necesita seguimiento.	Generalmente demuestra interés en identificar las necesidades de los clientes internos y externos.	Siempre demuestra interés en identificar las necesidades de los clientes internos y externos, busca mantenerlos informados.	Siempre ofrece el servicio al cliente interno y externo con rapidez, eficacia y cortesía tomando acción por su propia cuenta. Mantiene a sus clientes bien informados
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	0	1 - 2	3 - 4	5 - 6	7 - 8	9 - 10
Capacidad de entender, tener expectativas positivas y comprensión respecto a los demás, aportando y aceptando ideas de otros que conlleven al logro de metas y objetivos comunes	Nunca coopera efectivamente con sus compañeros de trabajo. No interactúa en su grupo de trabajo.	Es una persona egoísta y no trabaja hacia un fin común.	Muestra interés por cooperar con sus compañeros de trabajo. Ofrece su ayuda únicamente cuando se lo piden.	Tiende a ser cooperativo. Generalmente es cortés y de actitud cordial con las personas que no comparten sus ideas.	Interactúa efectivamente en su grupo de trabajo aportando ideas para llegar a un consenso. Es tolerante con las personas que piensan diferente.	Coopera efectivamente con sus compañeros de trabajo. Ofrece ayuda sin solicitarla y se preocupa por ayudar a conseguir los resultados esperados por el equipo.
<b>COMUNICACIÓN</b>	0	1 - 2	3 - 4	5 - 6	7 - 8	9 - 10
Habilidad de identificar y expresar oportunamente situaciones e ideas de acuerdo con su nivel de importancia	Recurre a la comunicación informal que recorre la organización. "Rumores"	No cuenta con habilidad para expresar claramente sus ideas. Algunas veces recurre a los rumores.	Cuenta con cierta habilidad para expresar claramente sus ideas. Puede mejorar	Su comunicación es abierta, franca y efectiva.	La comunicación que realiza la hace con franqueza, con el propósito de comprender y llegar a un acuerdo con el otro	Practica los procesos que facilitan el flujo honesto, adecuado, confiable, oportuno y eficiente de comunicación e información entre los miembros de la organización.
<b>COMPROMISO</b>	0	1 - 2	3 - 4	5 - 6	7 - 8	9 - 10
Corresponde con las necesidades de la organización a través del control y seguimiento de cada una de las actividades inherentes a su cargo	Nunca demuestra compromiso con las metas de la organización, ni con las de su área. No conoce la misión de su trabajo ni el impacto que estas causan.	Es una persona que no le importan las metas de la organización, no da seguimiento a ninguna de las actividades inherentes a su cargo	Rara vez demuestra compromiso con las metas de la organización, algunas veces enfatiza lo negativo de la organización.	Da seguimiento a algunas actividades inherentes a su cargo, generalmente demuestra compromiso con las metas de la organización y de su área de trabajo.	Siempre le da seguimiento a cada una de las actividades inherentes a su cargo y demuestra compromiso con las metas de la organización y de su área de trabajo.	Demuestra compromiso con las metas de la organización y de su área de trabajo. Enfatiza lo positivo de la organización. Conoce la misión de su trabajo dentro de la empresa y el impacto de sus funciones

Continuación

NOMBRE Y DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	INACEPTABLE	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
<b>ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO</b>						
Capacidad de planear y ejecutar de manera objetiva, en relación con prioridades o necesidades que surgen.	0 Es una persona desorganizada, no planifica, ni demuestra interés en las necesidades que surgen.	1 - 2 No planifica, rara vez demuestra interés en las necesidades que surgen.	3 - 4 Planifica y ejecuta acciones ante las necesidades solo cuando se le solicita. Da indicios de ir mejorando.	5 - 6 Generalmente planifica y ejecuta acciones ante las necesidades que surgen.	7 - 8 Siempre planifica la ejecución de sus funciones de manera objetiva.	9 - 10 Organiza su trabajo, materiales y equipos necesarios para manejar adecuadamente su tiempo y establecer prioridades. Visualiza posibles consecuencias antes de actuar.
<b>SOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b>						
Capacidad para utilizar efectivamente los conocimientos en situaciones prácticas, considerando las reglas, instrucciones y procedimientos, relacionados a su área de trabajo.	0 Nunca busca soluciones efectivas, no se adapta a los retos, viola los procedimientos, instrucciones relacionados a su área de trabajo.	1 - 2 No utiliza sus conocimientos para buscar soluciones prácticas, es una persona conformista.	3 - 4 Utiliza sus conocimientos en situaciones prácticas solo cuando se le solicita.	5 - 6 Generalmente busca soluciones efectivas y se adapta a los retos relacionados con su área de trabajo	7 - 8 Siempre busca soluciones efectivas considerando las reglas y procedimientos de la organización.	9 - 10 Se adapta a los retos y los enfoca al aprovechamiento óptimo de todos los recursos.
<b>MEJORAMIENTO DE PROCESOS</b>						
Capacidad para aplicar y utilizar el conocimiento técnico adquirido a través de la educación, estudio y experiencia correspondiente, de una manera efectiva	0 No mantiene buena actitud ante los cambios, no coopera con los demás miembros para cumplir con las metas.	1 - 2 Demuestra poco interés ante la ejecución de procesos para cumplir con las metas.	3 - 4 Conducta generalmente aceptable ante los cambios que se puedan presentar para el mejoramiento de procesos. Ofrece su ayuda únicamente cuando se lo piden.	5 - 6 Mantiene una conducta aceptable y se mantiene receptivo ante los cambios que se puedan presentar para el mejoramiento de procesos.	7 - 8 Continuamente está receptivo y mantiene buena actitud ante los cambios para mejorar procesos de trabajo.	9 - 10 Cuenta con buena disposición al cambio, colabora y coopera con los demás miembros en la ejecución de los distintos procesos para cumplir con las metas. Tiende a identificar posibles mejoras y ofrece recomendaciones
<b>ORIENTACIÓN A RESULTADOS</b>						
Disposición para realizar todo el trabajo de acuerdo con los objetivos fijados, afán de superación para alcanzar un desempeño de excelencia atendiendo sugerencias de mejoramiento y capacitación.	0 Nunca demuestra estar motivado para la reducción de errores, no tiene afán de superación para alcanzar la excelencia.	1 - 2 No se esmera por conseguir resultados, rara vez demuestra interés por reducción de errores. Requiere mejorar su comportamiento.	3 - 4 Eventualmente demuestra interés hacia la reducción de errores y confianza por lograr resultados	5 - 6 Se preocupa por la reducción de errores, defectos y desperdicio para el aumento de la productividad.	7 - 8 Se esmera por conseguir resultados, demuestra interés por reducción de errores para el aumento de la productividad. Generalmente todo lo que realiza es bueno	9 - 10 Demuestra auto motivación, entusiasmo, dedicación y confianza en lograr los resultados. Se esmera por conseguirlos e informarlos.

Continuación

NOMBRE Y DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	INACEPTABLE	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
<b>MANEJO DE CONFLICTO</b>	0	1 - 2	3 - 4	5 - 6	7 - 8	9 - 10
Capacidad de mantener el control ante situaciones nuevas, bajo presión o cambios de planes de trabajos o instrucciones.	No mantiene el control ante situaciones, nuevas o bajo presión o en cambio de planes de trabajo o instrucciones. Es una persona explosiva.	Provoca un ambiente en el que los errores no son una oportunidad para la superación continua	Se adapta y controla para la prevención de problemas y generalmente mantiene control ante situaciones nuevas o cambios de planes. Necesita cierta presión.	Se mantienen alerta para la prevención de problemas, no solo de procesos y equipo, sino también en las relaciones personales.	Provoca un ambiente agradable en el que los errores son una oportunidad para la superación continua.	Se adapta y mantiene control ante situaciones nuevas, ambiguas, bajo presión o cambios en planes de trabajo o instrucciones. Escucha y evalúa antes de reaccionar o enfrentar situaciones conflictivas.
<b>DESARROLLO PROFESIONAL</b>	0	1 - 2	3 - 4	5 - 6	7 - 8	9 - 10
Capacidad de reconocer las necesidades de desarrollo de conocimientos y emprender acciones eficaces para mejorar el talento y sus capacidades.	Es una persona conformista. No demuestra interés por adquirir nuevos conocimientos.	Rara vez demuestra interés por adquirir nuevos conocimientos. Muchas veces demuestra ser una persona conformista	Eventualmente demuestra interés por adquirir nuevos conocimientos.	Generalmente se preocupa por adquirir nuevos conocimientos para mejorar sus capacidades. Necesita cierta presión.	Se esmera por adquirir nuevos conocimientos que le ayuden a conseguir resultados para mejorar sus capacidades	Se esmera por adquirir nuevos conocimientos, y emprende acciones, ya sea mediante cursos, adiestramiento o lecturas para mantenerse actualizado en sus funciones de acuerdo a los retos y al mercado cambiante del trabajo

**SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL (10%)**

La seguridad e Higiene Industrial en el trabajo es el método idóneo para prevenir los accidentes.

NOMBRE Y DEFINICIÓN	INACEPTABLE	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
<b>SEGURIDAD INDUSTRIAL</b>	0	1 - 10	11 - 20	21 - 30	31 - 40	41 - 50
El operario cumple con las políticas, prácticas, controles de seguridad y prevención de accidentes que puedan causar pérdidas	El operario nunca cumple con ninguna norma de seguridad industrial.	El operario no cumple con los procedimientos de seguridad industrial	En algunas ocasiones el operario acata los procedimientos establecidos para su seguridad y la de los equipos que maniobra	Generalmente el operario acata los procedimientos establecidos para su seguridad y la de los equipos que maniobra	En algunas ocasiones el operario acata los procedimientos establecidos para su seguridad y la de los equipos que maniobra	El operador acata los procedimientos de seguridad al pie de la letra, con su actitud evita accidentes utilizando su equipo de protección personal y el correcto uso del equipo que maniobra
<b>HIGIENE INDUSTRIAL</b>	0	1 - 10	11 - 20	21 - 30	31 - 40	41 - 50
El operario cumple con el conjunto de normas y procedimientos que van a proteger su integridad física y mental, así como el medio ambiente	El operario nunca cumple con ninguna norma y procedimiento que proteja su integridad física y mental.	El operario no cumple los procedimientos de buenas prácticas en el área de trabajo.	En algunas ocasiones el operario realiza los procedimientos establecidos para el correcto desempeño en el área de trabajo	Generalmente el operario realiza su labor respetando los procedimientos de higiene laboral y el medio ambiente	El operario realiza su labor cumpliendo a cabalidad los procedimientos para proteger su vida así como el medio ambiente	Su trabajo lo realiza cumpliendo los procedimientos establecidos, con su actitud evita accidentes en el área de higiene industrial y medio ambiente.

Figura 8. Ficha de capacitación

NOMBRE DEL CURSO					
OBJETIVO					
DESCRIPCION DEL CONTENIDO					
REQUISITOS					
DIRIGIDO A:					
PARTICIPANTES	Codigo	Nombre	Puesto	Edad	Nivel de Educacion
FECHA EN QUE SE RELIZA EL CURSO					
HORARIO					
HORAS DE CAPACITACION					
INSTRUCTOR/INSTITUCION					
LUGAR					