



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

**EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR EL MÉTODO DE 360° Y PLAN DE
CONTINGENCIAS DE LA CORPORACIÓN CENTROAMERICANA DE
BEBIDAS –CABCORP-**

Mónica María Pérez López

Asesor Ing. Jaime Humberto Batten Esquivel

Guatemala, julio de 2012

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR EL MÉTODO DE 360° Y PLAN DE
CONTINGENCIAS DE LA CORPORACIÓN CENTROAMERICANA DE
BEBIDAS –CABCORP-**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

MÓNICA MARÍA PÉREZ LÓPEZ

ASESORADO POR EL ING. JAIME HUMBERTO BATTEN ESQUIVEL

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERA INDUSTRIAL

GUATEMALA, JULIO DE 2012

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I	Ing. Alfredo Enrique Beber Aceituno
VOCAL II	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL III	Ing. Miguel Ángel Dávila Calderón
VOCAL IV	Br. Juan Carlos Molina Jiménez
VOCAL V	Br. Mario Maldonado Muralles
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

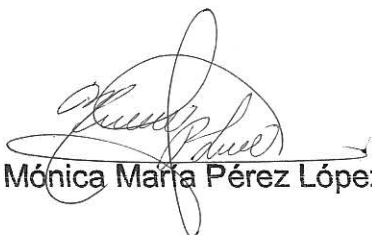
DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
EXAMINADOR	Ing. Jaime Humberto Batten Esquivel
EXAMINADORA	Inga. Norma Ileana Sarmiento Zeceña
EXAMINADORA	Inga. Sigrid Alitza Calderón De León
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

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

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR EL MÉTODO DE 360° Y PLAN DE CONTINGENCIAS DE LA CORPORACIÓN CENTROAMERICANA DE BEBIDAS –CABCORP-

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha septiembre 2009



Mónica María Pérez López



Guatemala, 28 de julio de 2011.
REF.EPS.DOC.939.07.11.

Ingeniera
Norma Ileana Sarmiento Zeceña de Serrano
Directora Unidad de EPS
Facultad de Ingeniería
Presente

Estimada Inga. Sarmiento Zeceña.

Por este medio atentamente le informo que como Asesor-Supervisor de la Práctica del Ejercicio Profesional Supervisado, (E.P.S) de la estudiante universitaria de la Carrera de Ingeniería Industrial, **Mónica María Pérez López**, Carné No. **200511931** procedí a revisar el informe final, cuyo título es **“EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR EL MÉTODO DE 360° Y PLAN DE CONTINGENCIAS DE LA CORPORACIÓN CENTROAMERICANA DE BEBIDAS -CABCORP-”**.

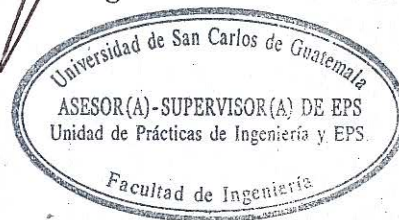
En tal virtud, **LO DOY POR APROBADO**, solicitándole darle el trámite respectivo.

Sin otro particular, me es grato suscribirme.

Atentamente,

“Id y Enseñad a Todos”


Ing. Jaime Humberto Batten Esquivel
Asesor-Supervisor de EPS
Área de Ingeniería Mecánica Industrial



JHBE/ra



Guatemala, 28 de julio de 2011.
REF.EPS.D.624.07.11

Ingeniero
César Ernesto Urquizú Rodas
Director Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial
Facultad de Ingeniería
Presente


Estimado Ing. Urquizú Rodas.

Por este medio atentamente le envío el informe final correspondiente a la práctica del Ejercicio Profesional Supervisado, (E.P.S) titulado **“EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR EL MÉTODO DE 360° Y PLAN DE CONTINGENCIAS DE LA CORPORACIÓN CENTROAMERICANA DE BEBIDAS -CABCORP-”** que fue desarrollado por la estudiante universitaria, **Mónica María Pérez López** quien fue debidamente asesorada y supervisada por el Ing. Jaime Humberto Batten Esquivel.

Por lo que habiendo cumplido con los objetivos y requisitos de ley del referido trabajo y existiendo la aprobación del mismo por parte del Asesor-Supervisor de EPS, en mi calidad de Directora apruebo su contenido solicitándole darle el trámite respectivo.

Sin otro particular, me es grato suscribirme.

Atentamente,
“Id y Enseñad a Todos”


Inga. Norma Ileana Sarmiento Zecena de Serrano

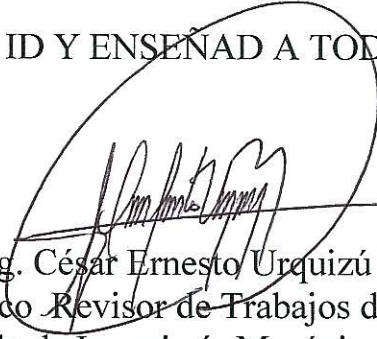


NISZ/ra



Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR EL MÉTODO DE 360° Y PLAN DE CONTINGENCIAS DE LA CORPORACIÓN CENTROAMERICANA DE BEBIDAS -CABCORP-**, presentado por la estudiante universitaria **Mónica María Pérez López**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS


Ing. César Ernesto Urquizú Rodas
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, agosto de 2011.

/mgp



El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR EL MÉTODO DE 360° Y PLAN DE CONTINGENCIAS DE LA CORPORACIÓN CENTROAMERICANA DE BEBIDAS –CABCORP-**, presentado por la estudiante universitaria **Mónica María Pérez López**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Ing. César Ernesto Urquizú Rodas
DIRECTOR

Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, julio de 2012.

/mgp



DTG. 322. 2012

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR EL MÉTODO DE 360° Y PLAN DE CONTINGENCIAS DE LA CORPORACIÓN CENTROAMERICANA DE BEBIDAS -CABCORP-**, presentado por la estudiante universitaria **Mónica María Pérez López**, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:



Ing. Murphy Olimpo Paiz Recinos
Decano

Guatemala, 11 de julio de 2012.



/gdech

ACTO QUE DEDICO A:

- Dios** Creador, por haberme dado la vida a quien deposito en su altar este triunfo como el más humilde de mis agradecimientos, bendito sea Dios Supremo.
- La Virgen María** Reina y madre que en su silencio me ha enseñado que el acorde Dios es el vínculo más fuerte que nos une a su bienaventurado hijo y a imitación de ella deseo conservar sus palabras en mi corazón.
- Mi madre** Julia Elizabeth López Rodas. Si con su sangre me dio la vida. Hoy quiero devolverle mi esfuerzo y entregárselo a ella como ofrenda permanente de su amor, para que sea un descanso de tantas noches sin sueño en su generoso sacrificio.
- Mi padre** Osmár Pérez Romero. Semilla filial que fue el origen de mi ser. Que sea para él un triunfo por su paternal cuidado.
- Mis hermanos** Ana Lucía y Osmár Alejandro Pérez López. Por los días tristes y alegres, por los momentos de felicidad que hemos compartido a lo largo del camino, por su comprensión y apoyo.

Mi familia

Porque nos une el vínculo sanguíneo y han compartido su luz cuando la sombra de la vida a opacado mis días de sacrificio.

Mi pareja

Jorge Mario Andrade Solares. Por ser la persona que Dios envió a mi vida y ha podido ganarse la confianza para poder compartir mis esperanzas, ilusiones, sueños. Gracias por ser la persona que Dios puso a mi lado para estar en las buenas y en las malas, compartir esto contigo es una gran bendición, gracias por estar siempre apoyándome en todo momento.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	IX
GLOSARIO.....	XXV
RESUMEN.....	XXIX
OBJETIVOS.....	XXXI
INTRODUCCIÓN.....	XXXIII
1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA.....	1
1. 1. Situación actual de la Embotelladora La Mariposa.....	1
1.1.1. Antecedentes de la empresa.....	1
1.1.1.1. Declaración de la visión.....	6
1.1.1.2. Declaración de la misión.....	6
1.1.1.3. Declaración de la política de calidad....	6
1.1.1.4. Valores de la organización.....	7
1.1.1.5. Descripción de los productos.....	7
1.1.1.6. Proceso de producción.....	22
1.1.1.7. Capacidad de producción.....	28
1.1.1.8. Exportaciones.....	29
2. FASE TÉCNICO PROFESIONAL (REALIZAR EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR EL MÉTODO DE 360° DE LA CORPORACIÓN DE BEBIDAS CENTROAMERICANA CABCORP, DIRIGIDO A NIVELES DE JEFATURA, GERENCIA Y DIRECCIONES.....	31
2.1. Diagnóstico de situación actual del departamento de RRHH.....	31

2.1.1.	Verificar la existencia de organigramas de la Embotelladora La Mariposa.....	39
2.1.2.	Verificar la existencia de organigramas de El Salvador, Honduras y Nicaragua.....	51
2.2.	Propuesta de mejora.....	60
2.2.1.	Actualizar organigramas de Guatemala.....	61
2.2.1.1.	Establecimiento de calendario de entrevistas jefes de cada departamento.	62
2.2.1.1.1.	Entrevistas personales.....	67
2.2.1.1.2.	Revisión final.....	68
2.2.2.	Actualizar organigramas de El Salvador, Honduras y Nicaragua.....	75
2.2.2.1.	Establecimiento de calendario de entrevistas con jefes de cada departamento.....	75
2.2.2.1.1.	Entrevistas vía telefónica....	76
2.2.2.1.2.	Revisión final.....	77
2.2.3.	Diseño de evaluación de desempeño.....	84
2.2.4.	Identificación de evaluadores y evaluados por medio de organigramas.....	99
2.2.4.1.	Elaboración de base de datos.....	110
2.2.4.1.1.	Guatemala.....	113
2.2.4.1.1.1.	Administración...	114
2.2.4.1.1.2.	Comercialización	118
2.2.4.1.1.3.	Planta.....	133
2.2.4.1.2.	El Salvador.....	136
2.2.4.1.3.	Honduras.....	138
2.2.4.1.4.	Nicaragua.....	141
2.2.4.2.	Asignación de evaluadores.....	143

2.2.5.	Administración de evaluación.....	154
2.2.5.1.	Cronograma de envío y recepción de la evaluación de desempeño	155
2.2.5.1.1.	Guatemala.....	155
2.2.5.1.2.	El Salvador.....	167
2.2.5.1.3.	Honduras.....	168
2.2.5.1.4.	Nicaragua.....	170
2.2.5.2.	Detección de problemas y sugerencias de mejora.....	171
2.2.6.	Envío de ficha para la elaboración de planes de carrera de jefes, gerentes y directores.....	175
2.2.6.1.	Cronograma de elaboración de fichas, de envío y recepción de las fichas de los planes de carrera.....	184
2.2.6.1.1.	Guatemala.....	184
2.2.6.1.2.	El Salvador.....	191
2.2.6.1.3.	Honduras.....	195
2.2.6.1.4.	Nicaragua.....	199
2.2.7.	Ingreso de planes de carrera a las bases de datos..	203
2.2.7.1.	Guatemala.....	204
2.2.7.2.	El Salvador.....	210
2.2.7.3.	Honduras.....	213
2.2.7.4.	Nicaragua.....	217
2.2.8.	Tabulación de los resultados de la evaluación de desempeño.....	219
2.2.9.	Presentación de los resultados de la evaluación de desempeño.....	227
2.2.9.1.	Guatemala.....	227
2.2.9.1.1.	Administración.....	227

	2.2.9.1.2. Planta.....	230
	2.2.9.1.3. Comercialización.....	233
	2.2.9.2. El Salvador.....	237
	2.2.9.3. Honduras.....	240
	2.2.9.4. Nicaragua.....	244
2.2.10.	Integración de planes de carrera y evaluación de desempeño.....	248
2.2.11.	Creación y entrega de los informes de evaluación de desempeño.....	252
2.2.12.	Plan de acción.....	253
2.3.	Diseño de mapa de procesos.....	253
2.4.	Análisis de costos.....	255
2.4.1.	Costo de creación e implementación del <i>software</i>	255
2.4.2.	Materiales directos.....	255
2.4.3.	Mano de obra directa.....	257
2.4.4.	Costo indirecto.....	258
3.	FASE DE INVESTIGACIÓN (PLANIFICACIÓN DE CONTINGENCIAS EN LA EMBOTELLADORA LA MARIPOSA).....	261
3.1.	Plan de contingencia ante desastres.....	261
3.1.1.	Propósito del plan de evacuación y atención.....	261
3.1.2.	Comunicación interna.....	262
3.2.	Formación de brigadas.....	262
3.2.1.	Brigadas contra incendios.....	263
3.2.1.1.	Prevenir, controlar y extinguir incendios.	264
3.2.1.2.	En caso de incendio o presencia de humo ¿Qué hacer?.....	265
3.2.2.	Brigadas contra terremotos.....	266

3.2.2.1.	Cuatro puntos básicos durante un terremoto.....	266
3.2.2.2.	Acciones de los brigadistas después del terremoto.....	267
3.2.3.	Brigadas contra huracanes.....	268
3.2.3.1.	Responsabilidades y equipos necesarios.....	269
3.2.3.1.1.	Coordinadora de Proyectos del departamento de Desarrollo Humano.....	269
3.2.3.1.2.	Recepcionistas.....	270
3.2.3.1.3.	Guardia.....	270
3.2.3.2.	Después del huracán.....	271
3.3.	Descripción de funciones de los responsables.....	271
3.3.1.	Funciones del responsable del plan.....	272
3.3.2.	Funciones del coordinador del plan.....	272
3.4.	Elaboración del sistema de evacuación.....	273
3.4.1.	Identificar los riesgos a los que se exponen los empleados en las instalaciones.....	273
3.4.2.	Mapeo de riesgos.....	276
3.4.2.1.	Puntos de reunión.....	276
3.4.2.2.	Rutas de evacuación.....	278
3.4.2.3.	Ubicación de extinguidores.....	284
3.5.	Simulacros.....	289
3.5.1.	Planificación.....	289
3.5.2.	Procedimientos.....	290
3.5.3.	Programación.....	301

4.	FASE DE DOCENCIA (CAPACITAR AL PERSONAL SOBRE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR EL MÉTODO 360°).....	303
4.1.	Establecer la metodología de la capacitación.....	303
4.1.1.	Elaboración de borrador de instructivo.....	304
4.1.1.1.	Revisión y aprobación del instructivo.....	304
4.1.2.	Elaboración de instructivo.....	305
4.1.3.	Elaboración del borrador de la presentación de la evaluación de desempeño.....	308
4.1.3.1.	Revisión y aprobación de la presentación de la evaluación de desempeño.....	313
4.1.3.2.	Creación de la presentación de la evaluación de desempeño.....	314
4.1.4.	Divulgación y distribución de las instrucciones para realizar la evaluación de desempeño y carta de invitación	314
4.1.4.1.	Cronograma de divulgación y distribución.....	315
4.1.4.1.1.	Guatemala.....	315
4.1.4.1.2.	El Salvador.....	316
4.1.4.1.3.	Honduras.....	317
4.1.4.1.4.	Nicaragua.....	318
4.1.5.	Resolución de dudas y problemas.....	319
4.1.6.	Medición de resultados.....	321
4.1.6.1.	Encuesta virtual sobre la satisfacción del cliente.....	322
4.1.6.1.1.	Resultados de la encuesta por país.....	330

	4.1.6.1.1.1.	Guatemala.	330
	4.1.6.1.1.2.	El Salvador	336
	4.1.6.1.1.3.	Honduras...	341
	4.1.6.1.1.4.	Nicaragua..	347
	4.1.6.1.1.5.	Resultados generales de la encuesta final.....	353
CONCLUSIONES.....			359
RECOMENDACIONES.....			363
BIBLIOGRAFÍA.....			365
APÉNDICE.....			369
ANEXOS.....			395

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Pepsi en lata.....	8
2.	7Up 600 mL envase PET.....	9
3.	Mirinda, 3 litros en envase PET.....	10
4.	Grapette 600 mL envase PET.....	11
5.	Rica en embase de vidrio.....	11
6.	Salutaris 600 mL envase PET.....	12
7.	Squirt en lata.....	12
8.	Adrenaline en lata.....	13
9.	Gatorade.....	14
10.	Be Light.....	16
11.	Agua pura Aqua.....	16
12.	Jugo California de melocotón.....	17
13.	Jugo Ice Cool California de kiwi-fresa.....	18
14.	Jugo de naranja Campestre.....	18
15.	Cerveza Brahva.....	19
16.	Cerveza Quilmes.....	20
17.	Café enlatado Qmistic.....	21
18.	Té Frío Lipton de limón.....	21
19.	Relación de la evaluación de desempeño por el método de 360°..	39
20.	Organigrama Registro Centralizado.....	42
21.	Organigrama Sistemas.....	43
22.	Organigrama Comercialización Agencia Villa Nueva.....	46
23.	Organigrama Comercialización Agencia Zacapa.....	47

24.	Organigrama Vicepresidencia Industrial Manufactura.....	49
25.	Organigrama Gerencia Manufactura.....	50
26.	Organigrama Finanzas, Crédito y Cobro.....	52
27.	Organigrama Desarrollo Humano.....	53
28.	Organigrama Auditoría.....	55
29.	Organigrama Planificación y Materia Prima.....	56
30.	Organigrama Autoventa Managua.....	58
31.	Organigrama Gerencia Desarrollo Humano.....	59
32.	Organigrama Registro Centralizado, actualizado.....	69
33.	Organigrama Sistemas, actualizado.....	70
34.	Organigrama Comercialización Agencia Villa Nueva, actualizado.	71
35.	Organigrama Comercialización Agencia Zacapa, actualizado.....	72
36.	Organigrama Vicepresidencia Industrial, actualizado.....	73
37.	Organigrama Gerencia Manufactura, actualizado.....	74
38.	Organigrama Finanzas, Crédito y Cobro, actualizado.....	78
39.	Organigrama Desarrollo Humano, actualizado.....	79
40.	Organigrama Auditoría, actualizado.....	80
41.	Organigrama Materia prima, actualizado.....	81
42.	Organigrama Autoventa Managua, actualizado.....	82
43.	Organigrama Gerencia de Desarrollo Humano, actualizado.....	83
44.	Modelo de liderazgo de PepsiCo.....	86
45.	Imperativos de liderazgo.....	87
46.	Competencias de liderazgo del imperativo llevando a otros contigo.....	88
47.	Competencias de liderazgo, del imperativo estableciendo la agenda.....	90
48.	Competencias de liderazgo, del imperativo haciendo bien las cosas.....	93

49.	Escala de medición de la evaluación de desempeño.....	96
50.	Parámetros de calificación de la evaluación de desempeño.....	97
51.	Factores de calificación de la evaluación de desempeño de 360°.....	100
52.	Estructura de los factores involucrados en la evaluación de desempeño de 360°.....	101
53.	Colaterales del Jefe Soporte Interno 1911, Departamento de Sistemas.....	103
54.	Colaterales del Jefe Soporte Comercial, Departamento de Sistemas.....	103
55.	Colaterales del Jefe Infraestructura, Departamento de Sistemas.....	104
56.	Colaterales del Jefe Soporte Sap, Departamento de Sistemas.....	104
57.	Colaterales del Jefe Desarrollo, Departamento de Sistemas.....	105
58.	Colaterales del Jefe Coordinador País GT, Departamento de Sistemas.....	105
59.	Subalternos del Jefe de Soporte Interno, Departamento de Sistemas.....	106
60.	Subalternos del Jefe Soporte Comercial, Departamento de Sistemas.....	107
61.	Subalternos del Jefe Infraestructura, Departamento de Sistemas.....	107
62.	Subalternos del Jefe Soporte Sap, Departamento de Sistemas.....	108
63.	Subalternos del Jefe Desarrollo, Departamento de Sistemas.....	108
64.	Subalternos del Jefe Coordinador País GT,	

	Departamento Sistemas.....	109
65.	Establecimiento de Jefe inmediato, Departamento de Sistemas.....	110
66.	Bloques que conforman la fuerza de trabajo de la Embotelladora La Mariposa.....	113
67.	Cantidad de trabajadores de la Embotelladora La Mariposa, Guatemala.....	114
68.	Cantidad de trabajadores de El Salvador.....	135
69.	Cantidad de trabajadores de Honduras.....	138
70.	Cantidad de trabajadores de Nicaragua.....	141
71.	Ingresar a menú.....	144
72.	Seleccionar administración.....	145
73.	Seleccionar evaluaciones.....	145
74.	Seleccionar la opción e360.....	146
75.	Seleccionar la evaluación de desempeño 2009.....	146
76.	Seleccionar la pestaña de asignar participantes.....	147
77.	Después de buscar al evaluador seleccionar buscar.....	147
78.	Agregar al evaluado a la evaluación.....	148
79.	Asignar participante nuevo.....	148
80.	Asignar evaluadores.....	149
81.	Seleccionar la pestaña de asignar participantes, evaluadores.....	149
82.	Seleccionar buscar luego de poner los campos requeridos.....	150
83.	Agregar a la evaluación los seleccionados.....	151
84.	Pestaña principal de participantes.....	151
85.	Habilitar ingreso.....	152
86.	Autorizar a los evaluadores.....	153
87.	Estoy seguro de autorizar a los evaluadores.....	153
88.	Administración de la evaluación de desempeño.....	155
89.	Ingresar a menú, evaluaciones enviadas.....	156

90.	Seleccionar reportes.....	157
91.	Seleccionar reportes de e360.....	157
92.	Seleccionar evaluación de desempeño.....	158
93.	Evaluaciones completadas y no completadas en el sistema.....	158
94.	Total de los evaluados asignados en la evaluación de desempeño.....	159
95.	Evaluadores que ya completaron la evaluación de desempeño....	160
96.	Evaluados que ya completaron la evaluación de desempeño.....	160
97.	Enviar correos a los evaluados que no han completado la evaluación.....	161
98.	Escribir el correo para completar la evaluación.....	162
99.	Total de los evaluadores asignados en la evaluación.....	163
100.	Evaluadores que ya completaron la evaluación.....	163
101.	Evaluados que ya completaron la evaluación.....	164
102.	Seleccionar al evaluado a quien se le enviará el correo.....	165
103.	Escribir el texto para enviar el correo a los evaluados.....	165
104.	Mecánica para realizar los planes de carrera.....	184
105.	Plan de carrera Juan Ramón Martínez Aragón del departamento de Sistemas.....	190
106.	Plan de carrera de Julio César Linares Salazar del departamento de Sistemas.....	191
107.	Plan de carrera de Mario Alfredo Hernández Fajardo de El Salvador.....	194
108.	Plan de carrera de José Miguel Juárez Rodríguez de El Salvador.....	195
109.	Plan de carrera de Armando Gerardo Hernández Rodríguez de Honduras.....	198
110.	Plan de carrera de Gustavo Daniel Gallardo León de Honduras...	199
111.	Plan de carrera de Ligia Carolina López Guillén de Nicaragua.....	202

112.	Plan de carrera de Jorge Esteban Solares Jiménez de Nicaragua.....	203
113.	Gráfica del departamento de Sistemas SECCA, área administrativa, Guatemala.....	228
114.	Gráfica del departamento de Contabilidad SECCA, área administrativa, Guatemala.....	229
115.	Gráfica de los gerentes, área de planta, Guatemala.....	231
116.	Gráfica de jefes, área de planta, Guatemala.....	232
117.	Gráfica de los evaluados, área metro, comercialización, Guatemala.....	234
118.	Gráfica de los evaluados de la agencia Atanasio, área Metro, comercialización, Guatemala.....	235
119.	Gráfica de los evaluados de la agencia Metronorte, área Metro, comercialización, Guatemala.....	237
120.	Gráfica de los gerentes evaluados de El Salvador.....	238
121.	Gráfica de los jefes evaluados en El Salvador.....	240
122.	Gráfica del director comercial evaluado en Honduras.....	241
123.	Gráfica de los gerentes evaluados, Honduras.....	242
124.	Gráfica de los jefes evaluados, Honduras.....	244
125.	Gráfica del director comercial evaluado, Nicaragua.....	245
126.	Gráfica de los gerentes evaluados, Nicaragua.....	246
127.	Gráfica de los jefes evaluados, Nicaragua.....	248
128.	Plan de carrera integrado con la evaluación de desempeño de Juan Ramón Martínez Aragón. Parte I.....	249
129.	Plan de carrera integrado con la evaluación de desempeño de Juan Ramón Martínez Aragón. Parte II.....	250
130.	Plan de carrera integrado con la evaluación de desempeño de Julio César Linares Salazar. Parte I.....	251
131.	Plan de carrera integrado con la evaluación de desempeño de	

	Julio César Linares Salazar. Parte II.....	252
132.	Mapa de procesos de la evaluación de desempeño de la corporación de bebidas centroamericana CABCORP.....	254
133.	Recomendaciones para prevenir, controlar y extinguir incendios..	264
134.	¿Qué hacer en caso de incendio o presencia de humo?.....	265
135.	Cuatro Puntos básicos durante un terremoto.....	267
136.	Acciones de los brigadistas después del terremoto.....	268
137.	Después del huracán.....	271
138.	Puntos de reunión.....	277
139.	Rutas de evacuación, sótano.....	279
140.	Rutas de evacuación, primer nivel.....	280
141.	Rutas de evacuación, segundo nivel.....	281
142.	Rutas de evacuación, tercer nivel.....	282
143.	Rutas de evacuación, cuarto nivel.....	283
144.	Ubicación de extintores, sótano.....	284
145.	Ubicación de extintores, primer nivel.....	285
146.	Ubicación de extintores, segundo nivel.....	286
147.	Ubicación de extintores, tercer nivel.....	287
148.	Ubicación de extintores, cuarto nivel.....	288
149.	Ley de Daniel Starch, porcentaje de atención en los cuadrantes de un anuncio.....	307

TABLAS

I.	Análisis FODA.....	34
II.	Estrategias del FODA.....	35
III.	Verificación de organigramas existentes la Embotelladora La Mariposa, área Administrativa.....	40
IV.	Verificación de organigramas existentes la Embotelladora La	

	Mariposa, Comercialización.....	44
V.	Verificación de organigramas existentes la Embotelladora La Mariposa, Planta.....	48
VI.	Verificación de organigramas existentes de El Salvador.....	51
VII.	Verificación de organigramas existentes Honduras.....	54
VIII.	Verificación de organigramas existentes Nicaragua.....	57
IX.	Cronograma de entrevistas con jefes de cada departamento de la Embotelladora La Mariposa.....	64
X.	Cronograma de entrevistas de El Salvador, Honduras y Nicaragua.....	75
XI.	Ejemplos de la base de datos para la evaluación de desempeño.	112
XII.	Puestos de la base de datos del área Administrativa, Guatemala.	115
XIII.	Puestos de la base de datos del área metro, Región Gran Metro, Guatemala.....	119
XIV.	Puestos de la base de datos del área metro, Agencia Villa Nueva, Guatemala.....	119
XV.	Puestos de la base de datos del área metro, Agencia Naranjo, Guatemala.....	120
XVI.	Puestos de la base de datos del área metro, Agencia Atanasio, Guatemala.....	120
XVII.	Puestos de la base de datos del área metro, Bebidas Funcionales, Guatemala.....	121
XVIII.	Puestos de la base de datos del área Metro, Agencia Metronorte, Guatemala.....	121
XIX.	Puestos de la base de datos del área Chiprojál, Agencia Jutiapa, Guatemala.....	122
XX.	Puestos de la base de datos del área Chiprojál, Agencia Progreso, Guatemala.....	122
XXI.	Puestos de la base de datos del área Chiprojál, Agencia Jalapa,	

	Guatemala.....	123
XXII.	Puestos de la base de datos del área Chiprojal, Agencia Chiquimulilla, Guatemala.....	123
XXIII.	Puestos de la base de datos del área Suroccidente, Guatemala...	123
XXIV.	Puestos de la base de datos del área Suroccidente, Agencia Cuyotenango, Guatemala.....	124
XXV.	Puestos de la base de datos del área Suroccidente, Agencia Quetzaltenango, Guatemala.....	124
XXVI.	Puestos de la base de datos del área Suroccidente, Agencia Camojá, Guatemala.....	125
XXVII.	Puestos de la base de datos del área Suroccidente, Agencia Huehuetenango, Guatemala.....	125
XXVIII.	Puestos de la base de datos del área Suroccidente, Agencia San Marcos, Guatemala.....	125
XXIX.	Puestos de la base de datos del área Suroccidente, Agencia Coatepeque, Guatemala.....	126
XXX.	Puestos de la base de datos del área Centro, Distribuidora Porrás, Guatemala.....	126
XXXI.	Puestos de la base de datos del área Centro, Distribuidora Santizo, Guatemala.....	127
XXXII.	Puestos de la base de datos del área Centro, Cerveza Centro, Guatemala.....	127
XXXIII.	Puestos de la base de datos del área Centro, Agencia Escuintla, Guatemala.....	127
XXXIV.	Puestos de la base de datos del área Centro, Agencia Cocales, Guatemala.....	128
XXXV.	Puestos de la base de datos del área Nor - Oriente, Agencia Zacapa, Guatemala.....	128
XXXVI.	Puestos de la base de datos del área Nor - Oriente, Agencia	

	Esquipulas, Guatemala.....	129
XXXVII.	Puestos de la base de datos del área Verapaces, Agencia Cobán, Guatemala.....	129
XXXVIII.	Puestos de la base de datos del área Verapaces, Agencia Las Casas, Guatemala.....	130
XXXIX.	Puestos de la base de datos del área Verapaces, Agencia Salamá, Guatemala.....	130
XL.	Puestos de la base de datos del área Norte, Agencia Entre Ríos, Guatemala.....	130
XLI.	Puestos de la base de datos del área Norte, Agencia Poptún, Guatemala.....	131
XLII.	Puestos de la base de datos del área Norte, Agencia San Benito, Guatemala.....	131
XLIII.	Puestos de la base de datos del área de Planta, Guatemala.....	132
XLIV.	Puestos de la base de El Salvador.....	136
XLV.	Puestos de la base de Honduras.....	138
XLVI.	Puestos de la base de Nicaragua.....	141
XLVII.	Cronograma de envío y recepción de la evaluación de desempeño, Guatemala.....	166
XLVIII.	Cronograma de envío y recepción de la evaluación de desempeño, El Salvador.....	168
XLIX.	Cronograma de envío y recepción de la evaluación de desempeño, Honduras.....	169
L.	Cronograma de envío y recepción de la evaluación de desempeño, Nicaragua.....	171
LI.	Problemas y soluciones, en el envío y recepción de las evaluaciones de desempeño, Guatemala, El Salvador, Honduras y Nicaragua.....	172
LII.	Lista de jefes, gerentes y directores comerciales que tienen	

	plan de carrera 2008, área administrativa.....	176
LIII.	Listado de jefes, gerentes y directores comerciales que tienen plan de carrera 2008, área de comercialización.....	178
LIV.	Lista de jefes, gerentes y directores comerciales que tienen plan de carrera 2008, área de Planta.....	179
LV.	Lista de jefes, gerentes y directores comerciales que tienen plan de carrera 2008, El Salvador.....	181
LVI.	Lista de jefes, gerentes y directores comerciales que tienen plan de carrera 2008, Honduras.....	181
LVII.	Lista de jefes, gerentes y directores comerciales que tienen plan de carrera 2008, Nicaragua.....	182
LVIII.	Lista de jefes, gerentes y directores comerciales, administrativos de Guatemala.....	185
LIX.	Lista de jefes, gerentes y directores comerciales, Comercialización de Guatemala.....	186
LX.	Lista de jefes, gerentes y directores comerciales, planta de Guatemala.....	188
LXI.	Cronograma de envío y recepción de la ficha de planes de carrera, Guatemala.....	189
LXII.	Lista de jefes, gerentes y directores comerciales, El Salvador.....	192
LXIII.	Cronograma de envío y recepción de la ficha de planes de carrera, El Salvador.....	193
LXIV.	Lista de jefes, gerentes y directores comerciales, Honduras.....	196
LXV.	Cronograma de envío y recepción de la ficha de planes de carrera, Honduras.....	197
LXVI.	Lista de jefes, gerentes y directores comerciales, Nicaragua.....	200
LXVII.	Cronograma de envío y recepción de la ficha de planes de carrera, Nicaragua.....	201
LXVIII.	Ejemplos de la base de datos de planes de carrera, Guatemala...	204

LXIX.	Lista de jefes, gerentes y directores comerciales que tienen plan de carrera 2009, Área Administrativa.....	206
LXX.	Lista de jefes, gerentes y directores comerciales que tienen plan de carrera 2009, área de Comercialización.....	208
LXXI.	Lista de jefes, gerentes y directores comerciales que tienen plan de carrera 2009, área de Planta.....	209
LXXII.	Ejemplos de la base de datos de planes de carrera, El Salvador..	211
LXXIII.	Lista de jefes, gerentes y directores comerciales que tienen plan de carrera 2009, El Salvador.....	213
LXXIV.	Ejemplos de la base de datos de planes de carrera, Honduras....	214
LXXV.	Lista de jefes, gerentes y directores comerciales que tienen plan de carrera 2009, Honduras.....	216
LXXVI.	Ejemplos de la base de datos de planes de carrera, Guatemala...	217
LXXVII.	Lista de jefes, gerentes y directores comerciales que tienen plan de carrera 2009, Nicaragua.....	219
LXXVIII.	Resultados de la evaluación de desempeño, administrativo, Guatemala.....	220
LXXIX.	Resultados de la evaluación de desempeño, planta, Guatemala..	222
LXXX.	Resultados de la evaluación de desempeño, comercialización, Guatemala.....	223
LXXXI.	Resultados de la evaluación de desempeño, El Salvador.....	225
LXXXII.	Resultados de la evaluación de desempeño, Honduras.....	225
LXXXIII.	Resultados de la evaluación de desempeño, Nicaragua.....	226
LXXXIV.	Lista de evaluados del departamento de Sistemas SECCA del área administrativa, Guatemala.....	227
LXXXV.	Lista de evaluados del departamento de Contabilidad SECCA del área administrativa, Guatemala.....	229
LXXXVI.	Lista de gerentes evaluados del área planta, Guatemala.....	230
LXXXVII.	Lista de jefes evaluados del área planta, Guatemala.....	231

LXXXVIII.	Lista de evaluados del Área Metro, comercialización, Guatemala.	233
LXXXIX.	Lista de evaluados de la agencia Atanasio del área metro, Comercialización, Guatemala.....	234
XC.	Lista de evaluados de la agencia Metronorte del Área Metro, Comercialización, Guatemala.....	236
XCI.	Lista de gerentes evaluados, El Salvador.....	238
XCII.	Lista de jefes evaluados, El Salvador.....	239
XCIII.	Lista de director comercial evaluado, Honduras.....	241
XCIV.	Lista de gerentes evaluados, Honduras.....	242
XCV.	Lista de jefes evaluados, Honduras.....	243
XCVI.	Lista de Director Comercial evaluado, Nicaragua.....	245
XCVII.	Lista de gerentes evaluados, Nicaragua.....	246
XCVIII.	Lista de jefes evaluados, Nicaragua.....	247
XCIX.	Costos de materiales directos, hojas.....	255
C.	Costos de materiales directos, encuadernado.....	256
CI.	Costos de materiales directos, uso de computadora e impresora.	257
CII.	Mano de obra directa de la evaluación de desempeño.....	257
CIII.	Costo indirecto de la evaluación de desempeño, llamadas telefónicas.....	259
CIV.	Costo indirecto de la evaluación de desempeño, energía eléctrica.....	259
CV.	Las figuras de los planos de las rutas de evacuación, del edificio de la Embotelladora La Mariposa, con sus respectivos significados.	278
CVI.	¿Qué se debe hacer antes, durante y después de un incendio?...	292
CVII.	¿Qué se debe hacer antes, durante y después de un terremoto?.	297
CVIII.	¿Qué se debe hacer antes, durante y después de un huracán?...	300
CIX.	Programación de la ejecución de las capacitaciones ante desastres.....	301

CX.	Programación de la ejecución de los simulacros ante desastres...	302
CXI.	Cronograma de las reuniones, la realización de borrador de instructivo para la capacitación y aprobación del instructivo de la evaluación de desempeño.....	305
CXII.	Cronograma de las reuniones, la realización del borrador y aprobación de la presentación de la evaluación de desempeño...	314
CXIII.	Cronograma de divulgación y distribución de instrucciones de la evaluación de desempeño, Guatemala.....	316
CXIV.	Cronograma de divulgación y distribución de instrucciones de la evaluación de desempeño, El Salvador.....	317
CXV.	Cronograma de divulgación y distribución de instrucciones de la evaluación de desempeño, Honduras.....	318
CXVI.	Cronograma de divulgación y distribución de instrucciones de la evaluación de desempeño, Nicaragua.....	319
CXVII.	Cronograma de resolución de dudas y problemas.....	319
CXVIII.	Dudas y problemas con sus respectivas soluciones.....	320
CXIX.	Personal que realizó la evaluación de desempeño en el área administrativa, Guatemala.....	324
CXX.	Personal que realizó la evaluación de desempeño en el área de comercialización, Guatemala.....	325
CXXI.	Personal que realizó la evaluación de desempeño en el área de planta, Guatemala.....	327
CXXII.	Personal que realizó la evaluación de desempeño en El Salvador, Honduras y Nicaragua.....	328
CXXIII.	Muestra calculada.....	329
CXXIV.	Cantidad de personas de cada área y país, que tienen que resolver la encuesta de evaluación de desempeño.....	329
CXXV.	Cantidad de evaluadores y evaluados que participaron en la encuesta sobre la información que se proporcionó de la	

	evaluación de desempeño, Guatemala.....	333
CXXVI.	Tabla resumen de los resultados de las encuestas, Guatemala...	334
CXXVII.	Cantidad de evaluadores y evaluados que participaron en la encuesta sobre la información que se proporcionó de la evaluación de desempeño, El Salvador.....	339
CXXVIII.	Tabla resumen de los resultados de las encuestas, El Salvador...	339
CXXIX.	Cantidad de evaluadores y evaluados que participaron en la encuesta sobre la información que se proporcionó de la evaluación de desempeño, Honduras.....	344
CXXX.	Tabla resumen de los resultados de las encuestas, Honduras.....	345
CXXXI.	Cantidad de evaluadores y evaluados que participaron en la encuesta sobre la información que se proporcionó de la evaluación de desempeño, Nicaragua.....	350
CXXXII.	Tabla resumen de los resultados de las encuestas, Nicaragua....	350
CXXXIII.	Cantidad de evaluadores y evaluados que participaron en la encuesta sobre la información que se proporcionó de la evaluación de desempeño, Centro América.....	356
CXXXIV.	Tabla resumen de los resultados de las encuestas, Centro América.....	356

GLOSARIO

Aleatoria	Se dice de lo que depende de la suerte o el azar.
Antioxidantes	Es una molécula capaz de retardar o prevenir la oxidación de otras moléculas.
Apalancar	Levantar, mover alguna cosa mediante una palanca.
CABCORP	The Central America Beverage Corporation (Corporación Centro Americana de Bebidas).
Carbonatado	Sustancia combinada con ácido carbónico para formar agua carbonatada.
Clima laboral	Son las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras, ambiente y procesos que ocurren en un medio laboral.
Coaching	Es un método que consiste en dirigir, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir alguna meta o de desarrollar habilidades específicas.
Competencias	Son los diversos complejos de conocimientos, habilidades, hábitos y actitudes que se requieren para el alto desempeño profesional.

Colateral	Es la persona que está en el mismo nivel de un jefe, gerente o director comercial y que para este informe es evaluador y evaluado.
Electrolítico	Sustancia que se comporta como un medio conductor de la electricidad.
Evaluación de desempeño por el método de 360°	Es un sistema para evaluar desempeño y resultados, en el que participan otras personas que conocen al evaluado; en este caso es el jefe, los colaterales y los subalternos.
FODA	Herramienta que sirve para enumerar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una empresa, marca, producto o incluso persona.
Imperativos	Son tareas de obligado cumplimiento o tareas que sirven para expresar mandatos.
Isotónico	Es aquél en el cual la concentración de soluto es la misma fuera y dentro de una célula.
Lúpulo	Planta trepadora cuyos frutos le proporcionan el aroma y sabor amargo a la cerveza.
Marketing	Su objetivo es conocer y comprender al consumidor para que el producto, bien o servicio se adecue y se venda por sí solo.

Método PEPS	Método que consiste en vender o distribuir el primer producto que entra primero, es el primero que sale.
Modelo de liderazgo	Define lo que hace falta para ser un líder exitoso en CABCORP.
No carbonatado	Sustancia que carece de ácido carbónico.
Osmosis	Proceso en el que las moléculas de agua pasan a través de membranas de forma natural, de una parte con una elevada concentración de impurezas.
Paletizar	Es la acción y efecto de disponer mercancía sobre un palé para su almacenaje y transporte.
Palé	Es un armazón de madera, plástico u otros materiales empleado en el movimiento de carga ya que facilita el levantamiento y manejo con pequeñas grúas hidráulicas, llamadas carretillas elevadoras.
PepsiCo	Pepsi corporation (Corporación Pepsi).
Pilsener	Es una de las marcas más tradicional de cerveza en el Ecuador, con un grado alcohólico de 4.2° G.L de fino sabor amargo y un pronunciado aroma de lúpulo.
Post mix	Consiste en el jarabe que se le proporciona a los restaurantes, para luego mezclarlo con el agua y el gas.

<i>Rinser</i>	Parte final de lavadores de botellas que se utiliza para enjuagar el residuo caustico de las botellas, que normalmente se llevan a cabo por un sistema de chorros.
<i>Stock</i>	Cantidad de insumos existentes en una entidad.
<i>Silos</i>	Edificación destinada al almacenaje de productos, cuya estructura depende del tipo de producto a almacenar.
<i>Soluto</i>	Es una sustancia disuelta en un determinado disolvente.
<i>Subalterno</i>	Es la persona que un jefe tiene a su cargo.

RESUMEN

El presente trabajo de graduación fue desarrollado a través del Ejercicio Profesional Supervisado (EPS), en la Corporación de Bebidas Centroamericana –CABCORP-, durante los meses de septiembre a marzo de 2009. Se realizó la evaluación de desempeño por el método de 360°, a los niveles de jefaturas, gerencias y direcciones comerciales, para los países de Guatemala, El Salvador, Honduras y Nicaragua. En la fase técnico profesional se actualizaron los organigramas de los países involucrados, se creó la evaluación de desempeño basada en el modelo de liderazgo de PepsiCo, se estableció a los evaluadores y evaluados por medio de los organigramas actualizados, se elaboraron las bases de datos para realizar la evaluación, cada evaluado creó y actualizó los planes de carrera, se crearon las bases de datos de los planes de carrera, se crearon y entregaron los informes finales de la evaluación de desempeño.

Los resultados que se obtuvieron en Guatemala para el área administrativa como promedio, para los directores comerciales 78.33 puntos, los gerentes 77.86 puntos y los jefes 79.60; en el área de comercialización obtuvieron los gerentes 82.80 puntos y los jefes 79.96 puntos, para el área de planta obtuvieron los directores comerciales 78.33 puntos, los gerentes 77.86 puntos y los jefes 79.60 puntos. En El Salvador se obtuvieron los resultados para los gerentes 82.28 puntos y para los jefes 82.68 puntos. Los resultados que presentaron en Honduras son para el director comercial 81.57 puntos, para los gerentes 78.49 puntos y para los jefes 80.35 puntos. Para Nicaragua los resultados fueron para el director comercial 82.11 puntos, para los gerentes 85.91 puntos y para los

jefes 77.60 puntos. Se obtuvo con esto que el país con mejor puntuación fue El Salvador con 82.48 puntos, el segundo lo obtuvo Nicaragua con 81.87 puntos, el tercero lo obtuvo Honduras con 80.14 puntos y por último está Guatemala con 78.16 puntos, manteniéndose los cuatro en el rango de 75 a 100 que indica un máximo dominio de las competencias, indica que los evaluados son sobresalientes, muestra excepcional dominio de las fortalezas de la competencia.

Los resultados de la encuesta virtual para Centro América es que la metodología utilizada para brindar la capacitación, fue buena, este resultado está representado con el 94.25%, el 65.33% de los encuestados está de acuerdo de que no es necesaria una capacitación presencial. Se necesita ampliar la información sobre los objetivos de la evaluación de desempeño ya que esto representa el 65.39% de lo que se debe mejorar y se necesita ampliar también la información sobre ¿Qué es la evaluación de desempeño?, ya que representa el 26.86%. El 3% del personal encuestado presentó algún tipo de problema debido a no tener actualizados los correos electrónicos, el 99% de los encuestados recibieron el correo de información, el 34.82% de los evaluados no recibieron su reporte final de 360° y el 65.18% si lo recibió.

En la fase de investigación se creó el plan de contingencias en el cual se implementaron las brigadas contra incendios, contra terremotos y contra huracanes, se realizó un mapeo de riesgos en el cual se establecieron los puntos de reunión, las rutas de evacuación, la ubicación de extinguidores, se realizó la descripción de las funciones del responsable y coordinador del plan, se elaboró el sistema de evacuación y se realizaron simulacros.

En la fase de docencia se realizó la presentación y el instructivo para la evaluación de desempeño, se resolvieron dudas y problemas, se realizó la medición de resultados por medio de una encuesta virtual.

OBJETIVOS

General

Realizar la evaluación de desempeño a nivel de jefatura, gerencia y directores, por el método de 360° a La Corporación de Bebidas Centroamericana -CABCORP-, mediante una adecuada capacitación al personal al que se le aplicará dicha evaluación y elaborar un plan de contingencia que pueda ser implementado en el momento en que la empresa lo requiera.

Específicos

1. Verificar la existencia de los organigramas de todos los departamentos de la Embotelladora La Mariposa, El Salvador, Honduras y Nicaragua.
2. Actualizar organigramas de la Embotelladora La Mariposa, El salvador, Honduras y Nicaragua.
3. Elaborar base de datos del personal que realizará la evaluación de desempeño de la Embotelladora La Mariposa, El Salvador, Honduras y Nicaragua.

4. Identificar a los evaluadores y a los evaluados de la Embotelladora La Mariposa, El Salvador, Honduras y Nicaragua.
5. Elaboración de las bases de datos de los planes de carrera de los jefes, gerentes y directores de la Embotelladora La Mariposa, El Salvador, Honduras y Nicaragua.
6. Comunicar en forma confidencial los resultados de la evaluación de desempeño, por medio de sus jefes inmediatos.
7. Determinar los elementos que componen un plan de contingencia ante desastres.
8. Elaborar un plan de contingencia que pueda ser implementado en el momento que la empresa lo requiera.
9. Comunicar al personal que participará en la evaluación de desempeño, la importancia de realizar dicha evaluación.
10. Capacitar al personal que participará en la evaluación de desempeño, dándole a conocer los pasos a seguir para realizar la evaluación, los planes de carrera y los objetivos de esta evaluación.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo final de graduación, consolida la evaluación de desempeño y el plan de contingencias de la corporación de Bebidas –CABCORP – , el cual está dividido en la fase técnico profesional, que consiste en realizar la evaluación de desempeño por el método de 360° de la Corporación de Bebidas Centroamericana –CABCORP – dirigido a niveles de jefatura, gerencia y direcciones comerciales, Fase de Investigación que consiste en la planificación de contingencias en la Embotelladora La Mariposa y Fase de Docencia que consiste en capacitar al personal sobre la evaluación de desempeño por el método 360°.

Este proyecto se basa en realizar y capacitar al personal sobre la evaluación de desempeño y cómo ésta va ligada al plan de carrera del personal de la Corporación de Bebidas –CABCORP –. El objetivo de medir el desempeño actual de los trabajadores es obtener herramientas para tomar decisiones en los puestos dentro de la compañía al descubrir las habilidades y áreas de oportunidad que cada trabajador posee, las cuales brindarán un marco de referencia tanto al trabajador como a la empresa para aprovechar dichas áreas.

Como parte de este trabajo también se realizó un plan de contingencias para que sea utilizado en el momento que la empresa lo necesite. Este fue elaborado tomando en cuenta que la empresa está expuesta a fenómenos naturales, como huracanes, sismos y eventos provocados por diversas causas

como pueden ser los incendios. Entre las actividades que se realizaron para elaborar el plan de contingencias fue la formación de brigadas, establecimiento de las funciones del responsable y el coordinador del plan, el mapeo de riesgos y simulacros.

1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

1.1. Situación actual de la Embotelladora La Mariposa

En la situación actual de la Embotelladora La Mariposa se muestran los antecedentes de la empresa, la declaración de la visión, misión, las políticas de calidad, los valores de la organización, la descripción de los productos, el proceso de producción, la capacidad de producción y las exportaciones.

1.1.1. Antecedentes de la empresa

En los antecedentes de la empresa se presenta la historia de la Embotelladora La Mariposa.

❖ Historia

- ✓ En 1885, CABCORP, tiene sus orígenes en Guatemala cuando Enrique Castillo Córdova, fundó la fábrica de bebidas gaseosas la Centro Americana, la cual produjo la primera marca de bebidas embotelladas en el país.
- ✓ En 1904, obtiene medalla de oro a la calidad, es el primer premio obtenido por la empresa, dado en la feria industrial de Guatemala.
- ✓ En 1934, la compañía de Don Enrique Castillo, adquirió la Fábrica de Bebidas Gaseosas La Mariposa, la cual empezó a ser administrada por sus hijos, Enrique, Roberto, Oscar y Jorge

Castillo Valenzuela, desde 1936, y posteriormente por sus descendientes. Desde sus comienzos, la compañía se caracterizó por la calidad de sus productos, en el carácter innovador de los sabores y presentaciones de sus marcas y por el espíritu de servicio de sus propietarios y colaboradores.

- ✓ En 1942, PepsiCo la nombra su embotelladora exclusiva para Guatemala.
- ✓ En 1950, se integra a la operación la tercera generación y asumen la administración de la empresa.
- ✓ En 1976, con el apoyo de un gran equipo de trabajadores, se logra alcanzar uno de los objetivos más importantes de la empresa: el liderazgo de Pepsi y de los sabores Mariposa en el mercado guatemalteco, ya que desde ese año ambos han mantenido una posición líder en el mercado del país. Se logra el liderazgo de Pepsi en Guatemala.
- ✓ En 1988, la junta directiva empieza el proceso de contratación gerencial. La compañía inicia un proceso de profesionalización, se constituye Corporación la Mariposa.
- ✓ En 1990, ganadores del Latin American Bottler of the Year Award por primera vez y de nuevo en 1993, 2000 y 2002.
- ✓ En 1995, genera US\$ 100 millones en ventas.

- ✓ En 1996, CABCORP empieza su fase de expansión. Primero en Honduras y luego en Nicaragua. Consolida su posición en Guatemala y adquiere crecimiento en El Salvador.
- ✓ En 1998, Nombrada Embotelladora Ancla de PepsiCo para Centroamérica.
- ✓ En 2000, CABCORP se transforma en una empresa de multicategorías al incorporar cerveza e isotónicos y jugos.
- ✓ En 2000, la expansión continuó en el 2000 al establecerse la Embotelladora del Sur, destinada a incrementar la capacidad de CABCORP en Guatemala, y en el 2001 con la adquisición de los derechos de distribución en el territorio de El Salvador. El alcance de la compañía se ha ampliado en los últimos años. Otras ramas se han unido al negocio tradicional de bebidas carbonatadas en respuesta a la tendencia mundial de tener compañías con un amplio portafolio de bebidas compitiendo por mercados cada vez más grandes.
- ✓ En 2002, CABCORP realizó una inversión conjunta con AMBEV de Brasil, la empresa cervecera más grande del mundo, recientemente fusionada con Interbres de Bélgica para formar INBEV. El resultado de esta inversión conjunta fue Cervecería Río, destinada a producir cerveza y venderla, por medio de CABCORP, en toda la región centroamericana.

- ✓ La primera marca, Brahva, irrumpió exitosamente en el mercado guatemalteco en el 2003, y su incursión a los otros países a partir de entonces ha logrado mucho más que satisfactorios resultados. Adquirió una participación del 50% en Bon Appetiti, una exitosa compañía de jugos.
- ✓ En 2003, CABCORP se transforma en una corporación multi-bebidas al incorporar cerveza, bebidas isotónicas, jugos y néctares a través a AmBev Centroamérica y Bon Appetit JV`s.
- ✓ En 2006, genera ventas superiores a los US\$ 400 millones. Por segundo año consecutivo recibe el galardón Quality Award (premio de calidad), por parte de PepsiCo Internacional, en los grados plata y bronce.
- ✓ En 2007, reconocimiento por el Centro de Responsabilidad Social (Centrarse) en la categoría de actores internos y desarrollo de proveedores.

❖ CABCORP

Es una de las compañías comercializadoras de bebidas más grandes y antiguas de Centroamérica. Es el Embotellador Ancla para Centroamérica de The Pepsi Cola Company (la empresa de bebidas más valiosa del mundo).

Sus territorios abarcan Guatemala, El Salvador, Nicaragua y el sur de Honduras. Adicionalmente, CABCORP cuenta entre sus fortalezas con la asociación de otro líder mundial (AMBEV) en Ambev Centroamérica , quien no sólo goza de la reputación de ser el operador más eficiente del mundo, sino que

luego de su fusión con Interbrew (Bélgica), pasó a ser la compañía cervecera más grande del mundo.

CABCORP tiene como socio comercial a Bon Appetit, S.A. de C.V. la empresa de jugos y néctares más importantes en El Salvador, con más de 25 años de existencia. Actualmente exporta jugos, néctares y Gatorade a Centroamérica, el Caribe y Estados Unidos. En el 2002 CABCORP adquirió el 50% de la empresa para profundizar su expansión por toda la región a través de su red de distribución. Las principales marcas que elabora son: Gatorade, Ice Cool California, Petit, Frutsi y Gyro. Bon Appetit cuenta con una planta altamente tecnificada, una de las mejores en toda Latinoamérica.

CABCORP cuenta con premios a nivel internacional tales como el Premio a la Calidad que PepsiCo otorga a sus mejores socios estratégicos a nivel mundial, el Premio MEM-X, el programa de PepsiCo de excelencia en administración de equipo de mercadeo. CABCORP lidera el mercado en equipo frío colocado para el enfriamiento de sus productos e introduciendo al mercado guatemalteco más de US\$ 3 millones en el 2007.

La corporación cuenta con un equipo de más de 5 mil 300 colaboradores, con 5 plantas y 15 líneas de producción, una planta de cerveza, 150 centros de distribución, 1,000 vehículos repartidores para cubrir 180 mil puntos de venta en toda la región. CABCORP vende 84.4 millones de cajas de 8 onzas, que representan el 25% del total del mercado centroamericano de bebidas carbonatadas (incluyendo Belice, Costa Rica y Panamá), y cerca del 32% del mercado en los territorios donde el grupo tiene presencia.

1.1.1.1. Declaración de la visión

La declaración de la visión es para todos los colaboradores que forman CABCORP, esto es con el fin lograr que cada persona que conforma la Corporación sepa el objetivo al que tiene que llegar:

Que cada habitante de la región consuma cada día por lo menos una de nuestras bebidas.

1.1.1.2. Declaración de la misión

La declaración de la misión es para todos los colaboradores que forman CABCORP, esto es con el fin lograr que cada persona que conforma la Corporación:

Crear valor a largo plazo: satisfaciendo continuamente a nuestros consumidores con bebidas de marcas líderes, siendo la mejor propuesta de negocio para nuestros clientes, convirtiéndonos en modelo para la sociedad de la región, compensando la inversión de los accionistas.

1.1.1.3. Declaración de la política de calidad

La política de calidad está destinada para que cada colaborador que forma CABCORP, tenga claro lo que la empresa quiere para cada persona que conforma su compañía.

- ❖ Enfoque de ventas
- ❖ Organización eficiente
- ❖ Organización con liderazgo

- ❖ Compromiso
- ❖ Integridad

1.1.1.4. Valores de la organización

Cada colaborador de CABCORP debe tener los siguientes valores:

- ❖ Enfoque de ventas: todas las actividades que realizan están enfocadas a incrementar las ventas y la participación de mercadeo de la empresa.
- ❖ Eficiencia: actuar con simplicidad y eficiencia y enfocarse en la generación de valor en cada actividad que realiza.
- ❖ Liderazgo: hacer el trabajo con pasión para ganar, mejorando continuamente los procesos y resultados.
- ❖ Compromiso: cumplir siempre los objetivos con excelencia en la ejecución.
- ❖ Integridad: actuar siempre con honestidad y transparencia.

1.1.1.5. Descripción de los productos

CABCORP se caracteriza por tener gran variedad de productos; esto es para cubrir las necesidades de toda su población. A continuación se presentan los productos que distribuye y produce CABCORP.

❖ **Bebidas carbonatadas**

- ✓ **Pepsi:** es la bebida carbonatada más relevante e innovadora para los jóvenes de todo el mundo. En el 2007 Pepsi relanzó su marca globalmente, con la que invita a descubrir las infinitas posibilidades que ofrece la vida, despertando la curiosidad y un continuo interés, convirtiéndose en un potencializador y una fuerza de inspiración para la vida que se quiere vivir. Pepsi tiene una posición privilegiada en Centro América y la ejecución de sus plataformas de mercadeo la han hecho líder en mercados operados por CabCorp (ver figura 1).

Figura 1. **Pepsi en lata**



Fuente: <http://gt.pepsimundo.com/>. Noviembre 2009.

- ✓ **Pepsi Light:** actualmente es la bebida ideal para los consumidores que desean gozar del gran sabor de Pepsi sin calorías. Recientemente Pepsi Light presentó su novedosa imagen demostrando que sigue estando a la vanguardia en lo que a diseño e innovación se refiere, marcando el camino de las nuevas generaciones y de las de siempre, que saben que la vida es una constante evolución.

- ✓ 7Up: es la gaseosa sabor Lima Limón más refrescante y “cool” del mercado; es la elección clara para eliminar la sed y refrescarse. Por eso con 7Up, lo tiene claro. Se caracteriza por mostrar una imagen fresca, auténtica y cool dirigida a los jóvenes adultos que tiene una actitud hábil, divertida y optimista ante la vida (ver figura 2).

Figura 2. **7Up 600 mL envase PET**



Fuente: <http://gt.pepsimundo.com/>. Noviembre 2009.

- ✓ 7Up Light: es la gaseosa sabor lima limón más refrescante y cool del mercado; es la elección clara para eliminar la sed y refrescarse. Por eso con 7Up Light, lo tienes claro, y esto sin calorías.
- ✓ 7Up H2OH: es la citrus perfecta para los que buscan ser perfectos. La bebida suavemente gasificada con cero azúcar y el refrescante sabor lima-limón de 7Up.H2OH! de 7Up es la combinación ideal, los consumidores son aquellos a los que les gusta cuidar su salud sin tener que realizar esfuerzos para ello.

- ✓ Mirinda: es una marca multisabores para jóvenes adolescentes que buscan diversión y emoción. Mirinda es la forma de llegar a un mundo lleno de acción y aventura a través de sus intensos sabores y aromas a frutas.

Siempre se ha caracterizado por despertar la imaginación y buscar nuevas formas de diversión. A lo largo del tiempo Mirinda ha introducido al mercado diversas innovaciones para complacer el paladar de sus consumidores como Mirinda Mango-Tango y Mirinda Exótica, también tiene la presentación de Manzana verde y la deliciosa Mirinda Fresa Arácnida (ver figura 3).

Figura 3. **Mirinda, 3 litros en envase PET**



Fuente: <http://gt.pepsimundo.com/>. Noviembre 2009.

- ✓ Grapette: se ha convertido en un genérico de las gaseosas de sabor uva y mantiene el liderazgo de este sabor en el mercado guatemalteco.

Grapette se ha distinguido a través del tiempo por comunicar un vínculo familiar fomentando el que padres e hijos pueden

disfrutar de momentos de diversión y compartir juntos recuerdos de su infancia (ver figura 4).

Figura 4. **Grapette 600 mL envase PET**



Fuente: <http://gt.pepsimundo.com/>. Noviembre 2009.

- ✓ Rica: es la marca más antigua de CABCORP, tiene ya más de 100 años de existir en Guatemala. Cuenta con dos deliciosos sabores: roja y piña. Se encuentra disponible en el mercado en presentación de 2 litros, 12oz. Vidrio, 600 mL (ver figura 5).

Figura 5. **Rica en envase de vidrio**



Fuente: <http://gt.pepsimundo.com/>. Noviembre 2009.

- ✓ Salutaris: el agua mineral se lanzó en el mercado guatemalteco en los años 60`s. Tiene presentación de 600 mL. desechable (ver figura 6).

Figura 6. **Salutaris 600 mL envase PET**



Fuente: <http://gt.pepsimundo.com/>. Noviembre 2009.

- ✓ Squirt: con el más refrescante sabor a toronja, es la bebida para los consumidores jóvenes que buscan un refresco más natural. Contiene extracto natural de toronja por ello su inconfundible sabor (ver figura 7.).

Figura 7. **Squirt en lata**



Fuente: <http://gt.pepsimundo.com/>. Noviembre 2009.

❖ **Bebidas energéticas**

- ✓ **Adrenaline:** Sobe Adrenalina Rush es la marca de mayor crecimiento en el amplio segmento de bebidas energéticas. Es una bebida energética natural para jóvenes activos que tiene un impulso de energía y aumenta la resistencia física y mental; es una bebida vibrante ideal para recargarte de energía en cualquier ocasión.

Está complementada con hierbas y otros suplementos naturales para proveer un beneficio funcional significativo y un excelente sabor a maracuyá con una actitud extrema e irreverente con la que los jóvenes se identifican (ver figura 8).

Figura 8. **Adrenaline en lata**



Fuente: <http://gt.pepsimundo.com/>. Noviembre 2009.

❖ **Bebidas hidratantes**

- ✓ **Gatorade:** es una bebida hidratante que cuenta con el 6% de carbohidratos, la cantidad óptima para asegurar la más rápida absorción en el intestino delgado, para así brindar la energía necesaria para el trabajo muscular y lograr restablecer el balance electrolítico en el organismo. Adicionalmente Gatorade contiene

saborizantes agradables al gusto, los cuales permiten consumir mucho más líquido para asegurar la hidratación completa. Por eso Gatorade es la bebida deportiva número uno en el mundo, ya que rehidrata, repone y reactiva (ver figura 9).

Figura 9. **Gatorade**



Fuente: <http://gt.pepsimundo.com/>. Noviembre 2009.

- ✓ Gatorade Rain: es una bebida hidratante que cuenta con el 6% de carbohidratos, la cantidad óptima para asegurar la más rápida absorción en el intestino delgado, para así brindar la energía necesaria para el trabajo muscular y lograr restablecer el balance electrolítico en el organismo. Adicionalmente Gatorade contiene saborizantes agradables al gusto, los cuales permiten consumir mucho más líquido para asegurar la hidratación completa. Por eso Gatorade es la bebida deportiva número uno en el mundo, ya que rehidrata, repone y reactiva.

- ✓ Gatorade kids: es una bebida hidrante que cuenta con el 6% de carbohidratos, la cantidad óptima para asegurar la más rápida absorción en el intestino delgado, para así brindar la energía necesaria para el trabajo muscular y lograr restablecer el balance

electrolítico en el organismo. Adicionalmente Gatorade contiene saborizantes agradables al gusto, los cuales permiten consumir mucho más líquido para asegurar la hidratación completa. Por eso Gatorade es la bebida deportiva número uno en el mundo, ya que rehidrata, repone y reactiva.

- ✓ Gatorade Xfactor: es una bebida hidratante que cuenta con el 6% de carbohidratos, la cantidad óptima para asegurar la más rápida absorción en el intestino delgado, para así brindar la energía necesaria para el trabajo muscular y lograr restablecer el balance electrolítico en el organismo. Adicionalmente Gatorade contiene saborizantes agradables al gusto, los cuales permiten consumir mucho más líquido para asegurar la hidratación completa. Por eso Gatorade es la bebida deportiva número uno en el mundo, ya que rehidrata, repone y reactiva.

❖ Bebidas no carbonatadas

- ✓ Be Light: es una bebida saludable con deliciosos sabores a fruta, sin gas y sin calorías; disponible en sabores de jamaica, limón, naranja y manzana. Be Light está especialmente diseñada para personas que están conscientes de los beneficios que beber agua proporciona salud, pero no gustan de esta por su falta de sabor.

Be Light les ofrece una alternativa para ayudarlos a beber toda el agua que necesitan con un refrescante y delicioso sabor a fruta (ver figura 10).

Figura 10. **Be Light**



Fuente: <http://gt.pepsimundo.com/>. Noviembre 2009.

❖ Agua pura

- ✓ Aqua: es la marca de agua triplemente purificada (Ozono-Osmosis inversa-filtro de carbono) que se vende en los países donde CABCORP opera (ver figura 11).

Figura 11. **Agua pura Aqua**



Fuente: <http://gt.pepsimundo.com/>. Noviembre 2009.

❖ Jugos y néctares

- ✓ California néctares: california nos brinda los beneficios de lo natural con deliciosos néctares a base de frutas naturales que proporcionan el placer de disfrutar deliciosos sabores en armonía con el estilo de vida espontáneo y natural, activo y dinámico de los jóvenes que buscan consentirse a sí mismos.

Estos néctares pueden disfrutarse en los sabores manzana, piña, pera, melocotón, en su presentación de lata de 350 mL. (ver figura 12).

Figura 12. **Jugo California de melocotón**



Fuente: <http://gt.pepsimundo.com/>. Noviembre 2009.

- ✓ Ice Cool California: proporciona una forma sana, cool, saludable de quitarse la sed. Es la única bebida de jugos de fruta en envase de 500 mL. PET que presenta las mejores mezclas para el paladar, disponible en los sabores piña-coco, mango- melocotón, kivi-fresa y mora (ver figura 13).

Figura 13. **Jugo Ice Cool California de kiwi-fresa**



Fuente: <http://gt.pepsimundo.com/>. Noviembre 2009.

- ✓ Campestre (jugo de naranja): es un jugo de naranja tipo Premium único, ya que es 100% natural. Es una bebida saludable con vitamina “C” (ver figura 14).

Figura 14. **Jugo de naranja Campestre**



Fuente: <http://gt.pepsimundo.com/>. Noviembre 2009.

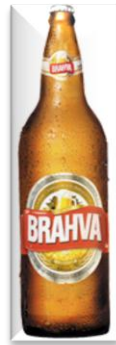
- ✓ Campestre Blend: es un jugo de naranja tipo Premium único, ya que es 100% natural. Es una bebida saludable con vitamina “C”.

❖ Cerveza

- ✓ Brahva: nacida como Brama en Brasil en 1988, Brahva es una de las 6 cervezas más tomadas en el mundo. Llegó a Centro América hace ya varios años y desde su ingreso a la región, marcó el inicio de una nueva etapa del mercado cervecero, llegó para renovarnos y refrescarnos con toda su diversión, juventud, alegría y fiesta.

Brahva es una cerveza de calidad mundial producida desde Teculután, Zacapa con tecnología de punta y toda la experiencia de la empresa cervecera número 1 del mundo (ver figura 15).

Figura 15. **Cerveza Brahva**



Fuente: <http://gt.pepsimundo.com/>. Noviembre 2009.

- ✓ Brahva Beats: producida en Guatemala desde noviembre de 2006, es una marca moderna, única e innovadora, que con su personalidad joven, creativa y divertida, ha cautivado el paladar de todos los consumidores. Es una cerveza con sabor único, intenso y refrescante. Tiene un contenido alcohólico de 5.2%, es una cerveza equilibrada, con aroma refinado y con un sabor muy especial que contiene el amargo ideal y es fácil de digerir. Brahva

Beats va dirigida a todos los hombres y mujeres jóvenes (tanto de cuerpo como de espíritu), que les gusta disfrutar de una cerveza diferente, equilibrada y de calidad mundial.

- ✓ Quilmes: su significado es “El sabor del encuentro”, es la cerveza No. 2 en Argentina, fabricada desde 1890. Es de personalidad alegre, espíritu joven, espontáneo y actual. Exporta a más de 15 países entre ellos República Dominicana, México, Perú, Paraguay, Chile, Estados Unidos, Canadá, España, Italia, Angola, Corea, Japón, Australia, Inglaterra y ahora se suma Guatemala (ver figura 16).

Figura 16. **Cerveza Quilmes**



Fuente: <http://gt.pepsimundo.com/>. Noviembre 2009.

❖ Café

- ✓ Café Qmistic (Premium): el primer café Premium listo para tomar hecho a base de los mejores granos de café 100% guatemaltecos, con el toque exacto de leche y el exquisito aroma característico de nuestros cafés.

El producto está presente en Guatemala, como su mercado inicial y tiene planes de exportarlo a Centro y Norte América, así como a Europa y Asia. De esta manera exportar el orgullo del café de Guatemala a los mercados mundiales (ver figura 17).

Figura 17. **Café enlatado Qmistic**



Fuente: <http://gt.pepsimundo.com/>. Noviembre 2009.

❖ Té

- ✓ Té Frío (Lipton): es una bebida que se obtiene de las hojas de té, se mantienen en forma natural y con todos sus beneficios. Por ello beber té Lipton proporciona un bienestar único de cuerpo y mente, a partir del poder de los beneficios naturales de las hojas del té. Se encuentran en los sabores de limón y durazno (ver figura 18).

Figura 18. **Té Frío Lipton de limón**



Fuente: <http://gt.pepsimundo.com/>. Noviembre 2009.

1.1.1.6. Proceso de producción

CABCORP es el embotellador PEPSI exclusivo para Centro América. En la actualidad son 4 las plantas que forman parte del grupo: Mariposa y Cuyotenango en Guatemala, La Reyna en Honduras y La Nacional en Nicaragua.

La de mayor envergadura es la Embotelladora La Mariposa, y todas ellas, durante los últimos años, se han dedicado a la producción, distribución y venta de bebidas carbonatadas y no carbonatadas. Estas plantas han ido creciendo gracias a la aceptación de sus productos, alto grado de calidad, por el crecimiento del mercado, el avance tecnológico y el soporte de sus accionistas. El proceso de producción inicia con la recepción de las solicitudes de producto por parte del área de ventas, los pronósticos son ajustados de manera que manufactura cubrirá satisfactoriamente todas las necesidades; lo que garantiza la disponibilidad de producto para su distribución en cantidad, tiempo y volumen.

De lo anterior se deriva la planificación de la producción por línea, presentación y sabor. Además, se programa el suministro de todas las materias primas a utilizar, tiempos de máquina, logística de producción y abastecimiento. En el caso de las materias primas, éstas deben cumplir con las especificaciones de calidad que PepsiCo, como casa matriz, exige para producir sus marcas de acuerdo a su licencia de operación. Esto significa que los proveedores garantizan la calidad de sus entregas adjuntando los certificados para respaldar las normas de la embotelladora.

❖ ¿Cómo se hace el producto?

- ✓ Tratamiento de agua: el primer paso de producción empieza con el agua, ésta se extrae de pozos para darle tratamiento a través de un proceso llamado ósmosis inversa.
- ✓ Elaboración de jarabe: en sala de jarabes se realizan dos procesos:

El jarabe simple, que se consigue al ser disuelta azúcar en agua tratada a unos 80 grados centígrados. El azúcar también es tratada garantizando que el agua ya endulzada cumple con las especificaciones de calidad.

Cuando el jarabe simple está listo y su calidad ha sido auditada, éste se distribuye por medio de tuberías a tanques de jarabe terminado, donde será mezclado con concentrados para generar el producto final cuya característica dependerá del sabor a elegir.

En el área de disolución de concentrados se hacen las mezclas de los mismos, conforme el programa de producción, los cuales son enviados a los tanques para que, junto al jarabe simple, se obtenga el producto que denominamos jarabe terminado.

El jarabe terminado es evaluado por el departamento de Aseguramiento de Calidad, garantizando que cumple con las especificaciones según las fórmulas de cada producto.

- ✓ Producción: el jarabe terminado es enviado a través de tuberías, empujado por bombas a la línea que lo requiere. Un equipo de mezcla está listo para realizar la carbonatación del producto, paso fundamental donde el jarabe que llega a temperatura ambiente debe enfriarse, mezclarse con agua y CO₂ (gas carbónico). Esta mezcla se realiza en frío, es cargada en las llenadoras y realizadas las primeras pruebas de calidad con las primeras botellas.

Este proceso de verificación cualitativa se repite cada 30 minutos. Los parámetros evaluados son: brix, acidez, contenido de CO₂, contenido de bebida y codificación, entre otros. La variedad de productos que se realizan en la planta son:

- Lata: cuyos envases de aluminio ingresan a la línea de producción paletizados. Se separan cama a cama los grupos de botes para que un transporte aéreo los traslade hasta la llenadora. A la salida de la despaletizadora cada lata se somete a la impresión de la fecha de vencimiento y codificación de producto. Cada bote previamente pasa por la aplicación de un pre-enjuague destinado a eliminar cualquier impureza, tras lo cual se conduce al área de llenado con el producto carbonatado.

La etapa final comprende la colocación de la tapa abre fácil en la selladora, pasando al calentador que elimina la humedad exterior. Tras el proceso las latas son empacadas y paletizadas para su almacenamiento en bodega.

- Botella plástica no retornable: la planta de producción se encarga de fabricar sus propias botellas PET, a través de un proveedor interno que trabaja en iguales condiciones que las tres líneas de producción, para cumplir con los volúmenes establecidos por planeación. Las botellas son enviadas desde los silos de envase al posicionador, que coloca cada unidad boca arriba en espacios que se conocen como evacuadores, para que a la salida de esta máquina las botellas se trasladen por medio del transporte aéreo a todas las etapas posteriores. Llegan a la etiquetadora, que determina con estampado la clase de producto.

Tras esta etapa viene el enjuague en rinser como preparación final del envase para luego ingresar a la máquina encargada de inyectar el producto carbonatado, y concluir con la colocación del la taparosca sellada para garantía sanitaria del consumidor. El proceso concluye al imprimir la fecha de vencimiento y las botellas ingresan a la envolvedora de paquetes, donde éstos son separados según presentación y finalmente paletizados y almacenados en bodega.

- Botella plástica retornable: los recipientes vacíos se trasladan del centro de distribución a la línea de cajas de envase en tarimas, de donde son separadas manualmente. Colocadas en cajillas plásticas, son ubicadas en la máquina que las extrae y sitúa en el transportador que las conduce hacia el área de inspección de olores, cuyo objetivo es

descartar aquellas que no cumplan con los estándares requeridos. El siguiente paso es llevar las botellas al proceso de lavado, siendo sometidas a una importante etapa de esterilización.

A su salida, todos los envases salen totalmente limpios libres de cualquier agente extraño y listos para llenar. Cada botella es inspeccionada minuciosamente, para garantizar que sólo aquellas que cumplen con los requerimientos de apariencia pasarán a ser codificadas y llenadas.

Al salir de la llenadora las botellas son inspeccionadas de nuevo, para evaluar condiciones de llenado, contenido, etiqueta pegada, entre otros detalles. Posteriormente son empacadas en cajillas para paletizarse manualmente, y son trasladadas a la bodega para su almacenamiento.

- Botella de vidrio retornable: de la bodega del Centro de Distribución se llevan a la línea las cajas de envases vacíos provenientes de la venta al público, en tarimas para que se proceda al despaletizado. En el siguiente paso, las botellas son desempacadas de su cajilla por medios mecanizados que las ubican en un transportador hacia la lavadora de envases. Todos los envases salen totalmente esterilizados, listos para ser llenados.

Enseguida cada botella es inspeccionada para garantizar que sólo aquellas que cumplen con los

requerimientos de apariencia pasarán a ser codificadas y llenadas. Al salir de la llenadora, las botellas son empacadas nuevamente en cajillas, para luego paletizarse y las tarimas con producto terminado son trasladadas a la bodega para su almacenamiento.

- Bag in box y post mix: son términos con los que se denominan los productos que van a despacharse en los dispensadores que utilizan los restaurantes para la venta de bebidas.

Este proceso de producción es muy simple. En el caso de bag in box, se llenan bolsas especiales con concentrado que luego se empacan en cajas de cartón con su debida identificación para su utilización.

En el caso de post mix, inicialmente se lavan los cilindros y luego se llenan con concentrado; en los restaurantes se encargan de realizar las mezclas con agua y CO2 para su distribución al consumidor final.

En total son más de 150 las presentaciones de cada producto que se fabrican en la planta, contando para ello con varias líneas de producción automatizadas para su fabricación.

- ✓ Los procesos en cada línea: estos procesos son muy similares pero varían en velocidad de llenado y capacidad de producción conforme las presentaciones.

- ✓ Producto terminado: el producto terminado que se obtiene de cada línea de producción es almacenado en la bodega, donde espera a ser suministrado conforme un plan de abastecimiento a agencias y distribuidores siguiendo el patrón de primero en entrar y primero en salir (PEPS).

Este abastecimiento se realiza a diario conciliando inventarios de bodega y agencias, con el objetivo de mantener un stock adecuado para su distribución final y venta.

1.1.1.7. Capacidad de producción

Cada planta tiene una capacidad diferente de producción, a continuación se describen la capacidad de producción de la planta La Mariposa en Guatemala, planta Tegucigalpa en Honduras, planta La Nacional en El Salvador y planta Cuyotenango en Quetzaltenango, Guatemala.

❖ Plantas en general

- ✓ Planta La Mariposa, ciudad de Guatemala
Raw: 32.5 mm (mil millones)
8 oz.: 75 mm (mil millones)
- ✓ Planta Tegucigalpa, Honduras
Raw: 3.5 mm (mil millones)
8 oz.: 5.5 mm (mil millones)

- ✓ Planta Nacional, Nicaragua
Raw: 9.5 mm (mil millones)
8 oz.: 23 mm (mil millones)

- ✓ Planta Cuyotenango, Guatemala
Raw: 6 mm (mil millones)
8oz.: 9 mm (mil millones)

1.1.1.8. Exportaciones

- ❖ Resultados en exportaciones: CABCORP movilizó más de 11 millones de cajas físicas entre las embotelladoras durante el 2009. Para el 2010 se espera un aumento de las exportaciones del orden del 34% en US\$. Desde el 2002 las exportaciones están creciendo a un ritmo compuesto anual del 30%. Lo anterior se logra coordinando el despacho y entrega de más de 9,000 furgones desde y hacia 50 centros de distribución.

- ❖ Apalancando la distribución (la red de distribución más grande)
 - ✓ Cerca de 1,000 camiones de venta.
 - ✓ Más de 180,000 clientes visitados 2.4 veces por semana.
 - ✓ Más de 100,000 enfriadores instalados.
 - ✓ Más de 5,500 empleados (3,000 en Guatemala).
 - ✓ El más completo portafolio para toda ocasión, para todos los consumidores.

2. FASE TÉCNICO PROFESIONAL (REALIZAR EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR EL MÉTODO DE 360° DE LA CORPORACIÓN DE BEBIDAS CENTROAMERICANA –CABCORP-, DIRIGIDO A NIVELES DE JEFATURA, GERENCIA Y DIRECCIONES)

2.1. Diagnóstico de situación actual del departamento de RRHH

CABCORP actualmente solo realiza la evaluación de clima laboral, esta evaluación ayuda a medir la percepción que el trabajador tiene sobre su ambiente laboral. Cada año esta organización mide cómo los miembros de su equipo, operarios y administrativos, se sienten en sus puestos de trabajo, la actividad que desempeñan, cómo se sienten con respecto a su jefe o coordinador.

En la evaluación del clima laboral en CABCORP se analizan todos los puestos de trabajo de la empresa, áreas administrativas, planta, operarios y ventas. A cada persona se le realiza una evaluación la cual es confidencial, esto es para que la persona brinde con mucha más confianza la información necesaria para realizar esta actividad.

Se toma en cuenta la relación que los operarios tienen con sus jefes y coordinadores, la relación de los administrativos con sus jefes y superiores. También qué oportunidades les da la empresa para crecer, si la empresa ha cubierto las expectativas, si los beneficios que la empresa les da han sido de utilidad para ellos, cómo han utilizado los beneficios que la empresa les brinda, qué otros beneficios les gustaría que la empresa les brindara.

Se mide también el nivel de disposición que cada trabajador tiene para realizar sus labores, la actitud con la que desempeña las actividades asignadas en su puesto de trabajo, basado precisamente en el ambiente laboral donde se desenvuelve.

Esta evaluación tiene tal grado de importancia que se establecen estándares basados en los porcentajes de conformidad que cada trabajador presenta en la empresa. Estos estándares se dividen en tres niveles.



Está satisfecho en su puesto de trabajo.



Está satisfecho con algunos aspectos, pero insatisfecho en otros.
Necesita atención.



No se siente bien en su puesto de trabajo. Necesita mucha atención.

Los resultados de la evaluación de clima laboral se analizan para saber en qué está fallando la empresa, en qué se puede mejorar y las formas para que sus trabajadores, que son el corazón de la empresa, se puedan sentir bien en las actividades que realizan día a día. A las personas que se sienten bien en su puesto de trabajo se les trata de mantener en el color verde. A las personas que se sienten un poco insatisfechas con las actividades que realizan, se les trata de brindar atención para que se puedan sentir satisfechos en su puesto de trabajo. Las personas que necesitan la mayor atención son las que se encuentran en rojo, ya que estas son las que no se sienten bien en su puesto de trabajo y en las actividades que realiza, se debe analizar por qué no se sienten bien, qué les gustaría que cambiara para que se sintieran bien, tratar de

cambiar la relación que estos tengan con su jefe, si este es el problema, establecer mejores vínculos de comunicación con cada una de las partes.

La empresa puede llegar hasta al despido del jefe o coordinador si éste no colabora y hace todo lo posible para que el trabajador se sienta bien en su puesto de trabajo. La evaluación de clima laboral se realiza cada año.

Al realizar el diagnóstico actual de CABCORP, surge la necesidad de realizar otro tipo de evaluación que proporcione información más concreta sobre cómo es el desempeño de los colaboradores, el nivel de liderazgo, el nivel de confianza, la capacidad para tomar decisiones, la innovación de los colaboradores.

Para realizar el diagnóstico, se hará un análisis de los factores internos que son los controlables como las fortalezas y debilidades; y los factores externos que son los no controlables como las oportunidades y amenazas; estos son los factores que presenta la organización actualmente.

Las fortalezas que presenta CABCORP son: es una empresa transnacional y es reconocida internacionalmente, PEPSI es un producto líder en el mercado lo cual ayuda a mantener la alta demanda de los productos, es reconocida por la fuerza de trabajo calificada, por la capacidad de sus trabajadores de crear estrategias para afrontar las crisis y por la lealtad de sus trabajadores a la organización.

Las debilidades que posee CABCORP el sindicato y los pocos beneficios que se le ofrecen a los vendedores, esto es una debilidad porque que los vendedores son el motor de la organización.

La oportunidad de crecimiento de CABCORP a otros mercados internacionales, como El Caribe, Costa Rica y Panamá; también está la oportunidad de la innovación de productos para satisfacer a las necesidades de la población.

Las amenazas de CABCORP son la crisis económica, la alta competencia del mercado, la alta competencia en precios y que la demanda de bebidas entre la población disminuya. El análisis se presenta en la tabla I:

Tabla I. **Análisis FODA**

FACTORES INTERNOS Controlables	FACTORES EXTERNOS No Controlables
<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <p>F1 Empresa transnacional.</p> <p>F2 Producto líder en el mercado (PEPSI).</p> <p>F3 Alta demanda en los productos.</p> <p>F4 Reconocida internacionalmente.</p> <p>F5 Empresa con estándares de calidad establecidos.</p> <p>F6 Fuerza de trabajo calificada.</p> <p>F7 Lealtad de los trabajadores.</p> <p>F8 Estrategias para afrontar las crisis económicas.</p> <p>F9 Fuerte red de distribución.</p> <p>F10 Fuerte imagen en el mercado.</p>	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p>O1 Ingresar a nuevos mercados.</p> <p>O2 Atender a nuevos clientes.</p>

Continuación de la tabla I:

DEBILIDADES		AMENAZAS	
D1	Sindicato.	A1	Crisis económica del mercado.
D2	Pocos beneficios para los vendedores.	A2	Alta competencia en el mercado.
D3	Falta de métodos para evaluar el liderazgo y desempeño de los trabajadores.	A3	Alta competencia en precios.
		A4	Que la demanda de bebidas disminuya.

Fuente: elaboración propia.

De la matriz FODA anterior vamos a generar estrategias utilizando la matriz MAFE (amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas), estas se presentan en la tabla II:

Tabla II. **Estrategias del FODA**

F1	Empresa transnacional.	D1	Sindicato.
F2	Producto líder en el mercado (PEPSI).	D2	Pocos beneficios para los vendedores.
F3	Alta demanda en los productos.	D3	Falta de métodos para evaluar el liderazgo y desempeño de los trabajadores.
F4	Reconocida internacionalmente.		
F5	Empresa con estándares de calidad establecidos.		
F6	Fuerza de trabajo calificada.		
F7	Lealtad de los trabajadores.		
F8	Estrategias para afrontar las crisis económicas.		
F9	Fuerte red de distribución.		
F10	Fuerte imagen en el mercado.		

Continuación de la tabla II.

O1	Ingresar a nuevos mercados	Desarrollo de nuevos productos (F3, F5, F9, F10, O1, O2)	Eleva el nivel de liderazgo en los trabajadores de la empresa (D3, O1, O2)
O2	Atender a nuevos clientes.		
A1	Crisis económica del mercado.	Recibir capacitaciones periódicamente para estar preparados y afrontar los cambios en el mercado. (A1, A4, F10, F8, F6, F4, F2)	Incremento en la participación en diferentes mercados nacionales e internacionales (D2, A2, A3, A4)
A2	Alta competencia en el mercado.	Realizar un crecimiento integrativo horizontal (A1, A2, A3, F1, F3, F4, F8, F9, F10)	
A3	Alta competencia en precios.	Lograr una participación adicional en el mercado invirtiendo fuertemente (por ejemplo en publicidad, venta personal, promoción de ventas y relaciones públicas) para captar a los clientes de la competencia (A3, A4, F2, F3, F4, F5, F10)	
A4	Que la demanda de bebidas disminuya.		

Fuente: elaboración propia.

Tomando en cuenta la estrategia del cuadrante OD, la propuesta para elevar el nivel de liderazgo y lograr la medición del desempeño, el nivel de confianza, la capacidad de toma de decisiones, es realizar una evaluación de desempeño por el método de 360° para los niveles de jefatura, gerencia y

direcciones comerciales. Se escogió este método porque comprende una evaluación completa desde todos los ángulos de un trabajador, el jefe, colaterales y subalternos; y proporciona un nivel de información más completo que el clima laboral.

La importancia de la evaluación de desempeño dentro de CABCORP es que permitirá mejorarlo, ayudará a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permitirá determinar si existe la necesidad de volver a capacitar a los colaboradores, detectará errores en el diseño del puesto y ayudará a observar si existen problemas personales que afecten a los colaboradores en el desempeño del cargo.

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño son:

- ❖ Permitir condiciones de medición del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- ❖ Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos empresariales y, por la otra, los objetivos individuales.

Los beneficios de la evaluación de desempeño son:

Para la jefatura

- ❖ Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados con base a las variables y los factores de evaluación, por medio de un sistema que evite la subjetividad.
- ❖ Identificar las necesidades de capacitación de su personal.

- ❖ Le permite proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el patrón de comportamiento de sus subordinados.
- ❖ Permite la comunicación con los subalternos para hacer que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño.

Para el subordinado

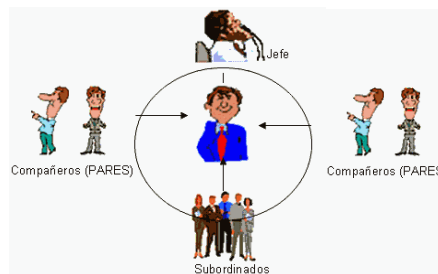
- ❖ Conocer los aspectos de comportamiento y de desempeño que la empresa valora más en sus trabajadores.
- ❖ Conocer cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, sus fortalezas y debilidades.
- ❖ Saber qué medidas está tomando el jefe con el fin de mejorar su desempeño.
- ❖ Adquiere condiciones para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y autocontrol.

Para la Empresa

- ❖ Está en condiciones de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada empleado.
- ❖ Puede identificar a los empleados que necesitan cambio y/o 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 oportunidades a los empleados, estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

La relación de la evaluación de desempeño por el método de 360° consiste en que el jefe inmediato, los colaterales y los subalternos evalúan de una forma objetiva a el evaluado. Esta relación se presenta en la figura 19.

Figura 19. **Relación de la evaluación de desempeño por el método de 360°**



Fuente: elaboración propia.

2.1.1. **Verificar la existencia de organigramas de la Embotelladora La Mariposa**

Para verificar la existencia de los organigramas de todos los departamentos de la Embotelladora La Mariposa, se utilizó la base de datos del Departamento de Personal, la que tiene a su cargo la Coordinadora del proyecto.

Para comprobar la existencia de los organigramas de todos los departamentos de La Embotelladora La Mariposa se realizaron cuadros de control los cuales se representan en la tabla III, tabla IV y tabla V. En las cuales se marca una X en la celda de SI EXISTE, si el organigrama está en RRHH y se marca una X en la celda de NO EXISTE, si el organigrama no está.

Tabla III. Verificación de organigramas existentes la Embotelladora La Mariposa, área Administrativa

Departamento	SI EXISTE	NO EXISTE
SECCA		
Contabilidad	X	
Auditoría	X	
Finanzas	X	
Sistemas	X	
Registro Centralizado	X	
Mercadeo		
Mercadeo	X	
Servicio al Cliente		
Servicio al Cliente	X	
Tesorería		
Tesorería	X	
Proyectos Comerciales		
Proyectos Comerciales	X	
Procesos Gerenciales		
Procesos Gerenciales	X	
Mercados Especiales		
Mercados Especiales	X	
Mercados Especiales Colegios / Zona Viva	X	
Mercados Especiales On Premise	X	
Mercados Especiales Post Mix	X	
Traditional Trade		
Traditional Trade	X	
Operaciones y Servicio País		
Operaciones y Servicios	X	

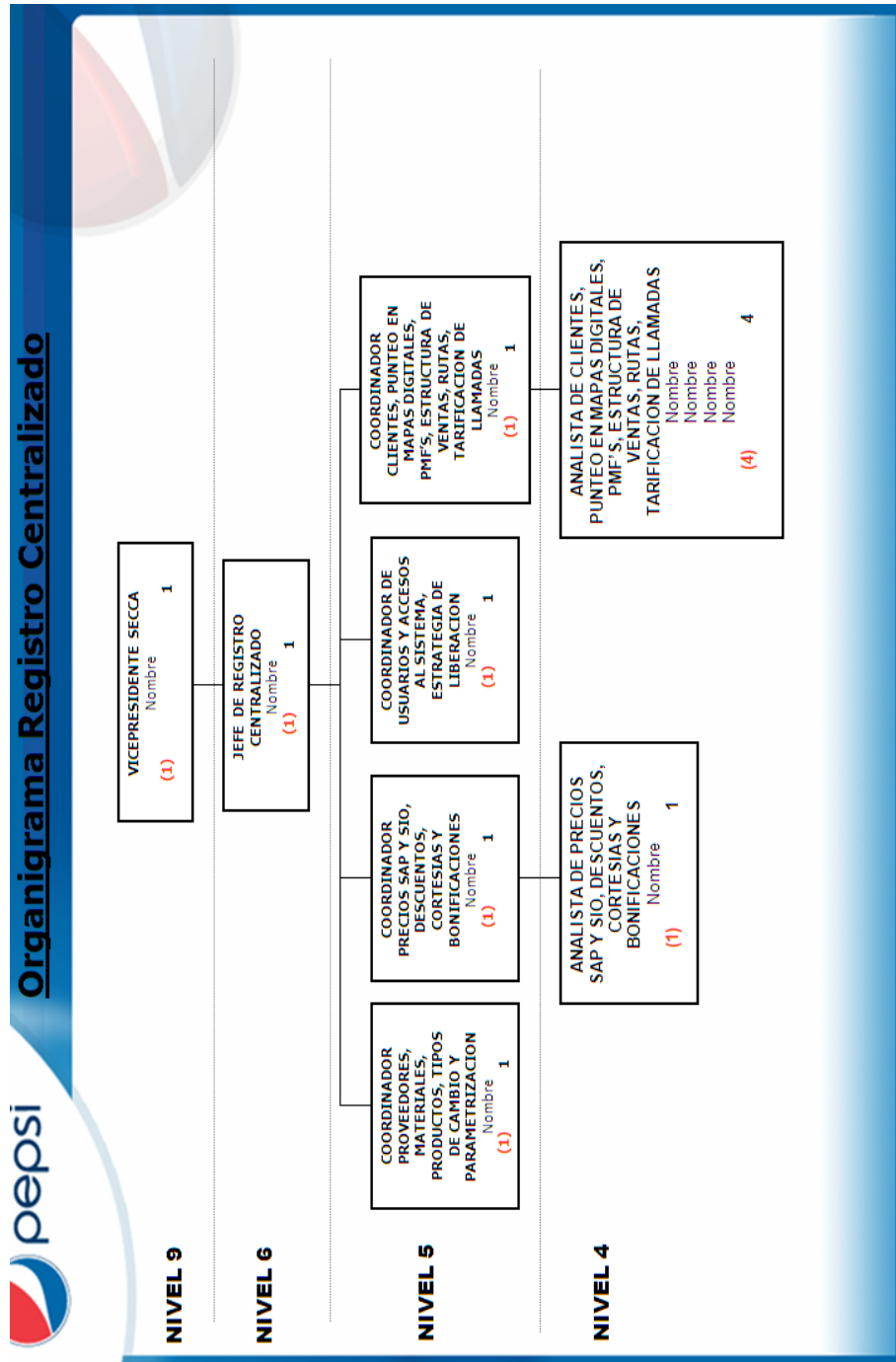
Continuación de la tabla III.

Comercialización Corporativa		
Comercialización Corporativa	X	
Dirección de Proyectos Comerciales	X	
Administración Comercial		
Jefatura Administrativa	X	
Cerveza		
Cerveza	X	

Fuente: elaboración propia.

A continuación se presentan los organigramas del Departamento de Registro Centralizado y el Departamento de Sistemas, que se verificaron en el área administrativa de la Embotelladora La Mariposa, estos organigramas se presentan en la figura 20 y figura 21.

Figura 20. Organigrama Registro centralizado



Fuente: elaboración propia.

Tabla IV. **Verificación de organigramas existentes en la Embotelladora La Mariposa, comercialización**

Departamento	SI EXISTE	NO EXISTE
Área Metro		
Comercialización Región Gran Metro	X	
Comercialización Agencia Villa Nueva	X	
Operaciones y Servicios Villa Nueva	X	
Comercialización Agencia Naranja	X	
Operaciones y Servicios Naranja	X	
Comercialización Agencia Atanasio	X	
Operaciones y Servicio Atanasio	X	
Comercialización Bebidas Funcionales Metro Atanasio	X	
Comercialización Agencia Mayoristas	X	
Comercialización Agencia Metronorte	X	
Área Chiprojal		
Comercialización Agencia Jutiapa	X	
Comercialización Agencia Progreso	X	
Comercialización Agencia Jalapa	X	
Comercialización Agencia Chiquimulilla	X	
Comercialización Agencia Jalapa	X	
Comercialización Agencia Chiquimulilla	X	
Área Sur Occidente		
Sur Occidente	X	
Comercialización Agencia Cuyotenango	X	
Operaciones y Servicios Agencia Cuyotenango	X	
Comercialización Agencia Quetzaltenango	X	
Operaciones y Servicios Agencia Quetzaltenango	X	
Comercialización Agencia Camojá	X	
Comercialización Agencia Huehuetenango	X	
Comercialización Agencia San Marcos	X	
Comercialización Agencia Coatepeque	X	
Operaciones y Servicios Agencia Coatepeque	X	
Área Centro		
Centro	X	
Comercialización Distribuidores Porras	X	

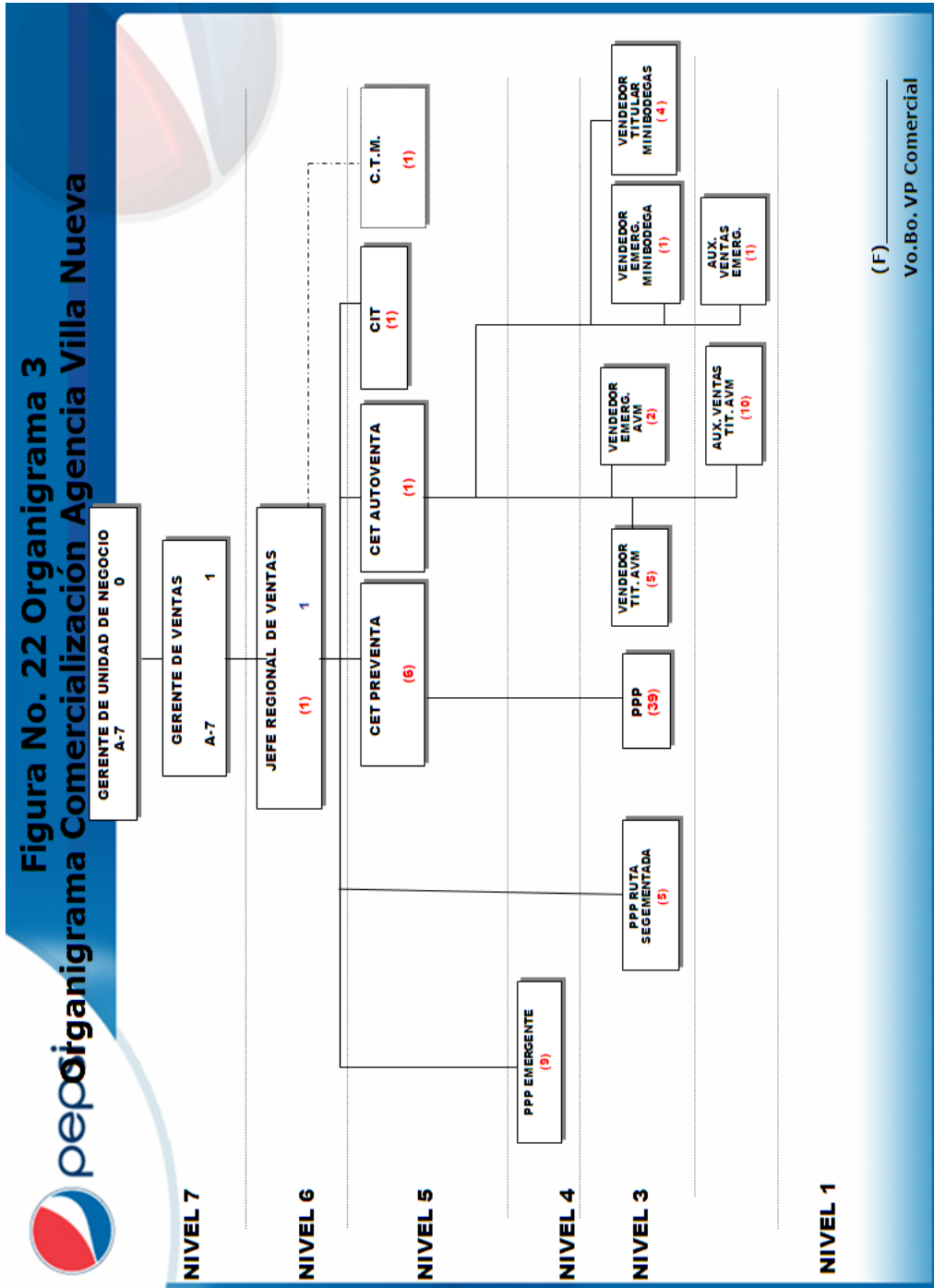
Continuación de la tabla IV.

Comercialización Distribuidores Santizo	X	
Comercialización Escuintla	X	
Operaciones y servicios Escuintla	X	
Comercialización Agencia Cocales	X	
Operaciones y Servicios Agencia Cocales	X	
Bebidas Funcionales Escuintla	X	
Área Nor Oriente		
Comercialización Agencia Zacapa	X	
Comercialización Agencia Esquipulas	X	
Área norte		
Comercialización Agencia Entre Ríos	X	
Comercialización Agencia Poptún	X	
Comercialización Agencia San Benito	X	
Verapaces		
Comercialización Agencia Cobán	X	
Comercialización Agencia Salamá	X	
Comercialización Agencia Las Casas	X	

Fuente: elaboración propia.

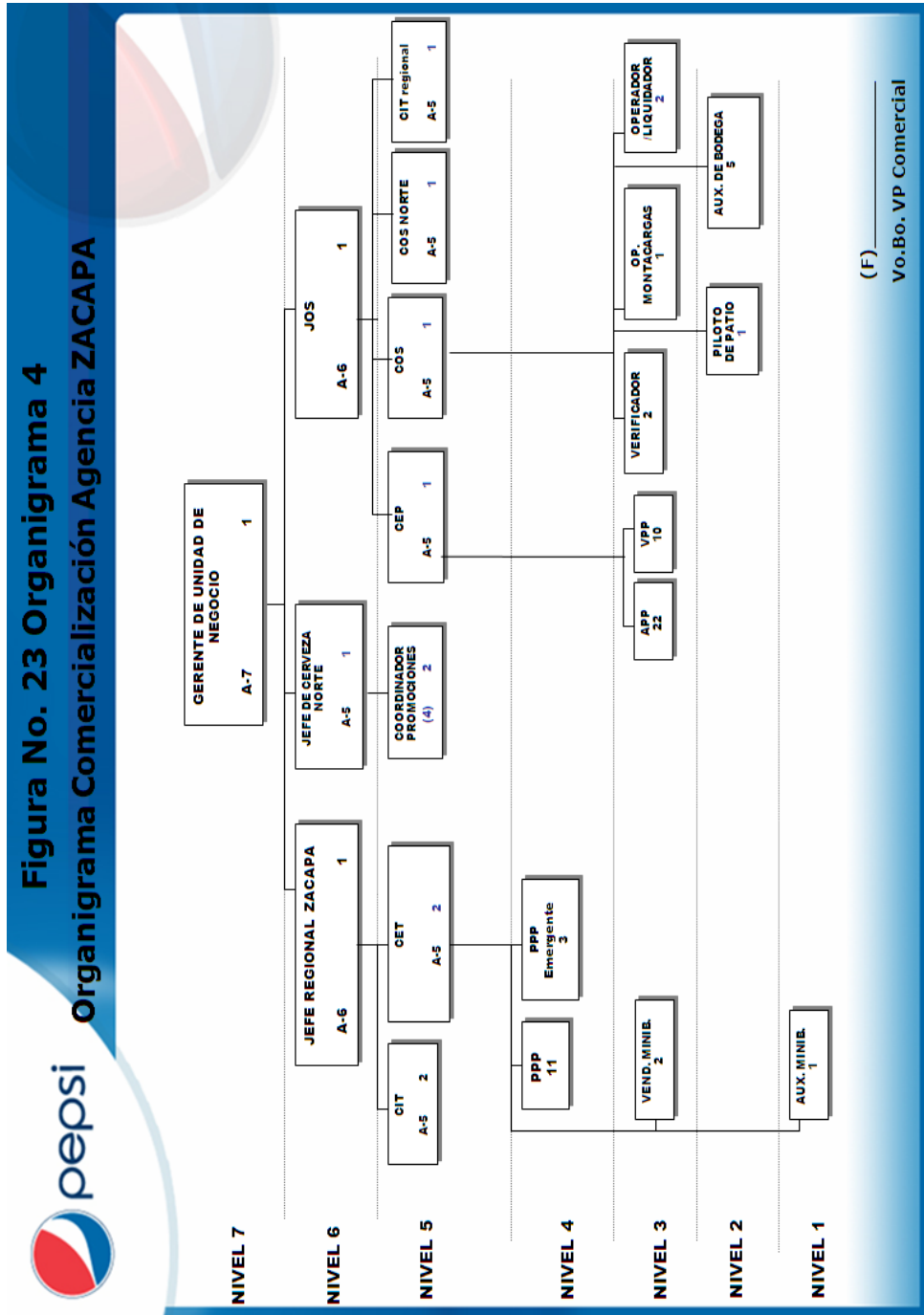
A continuación se presentan los organigramas de Comercialización de la Agencia Villa Nueva y Comercialización de la Agencia Zacapa, que se verificaron en el área comercial de la Embotelladora La Mariposa, estos organigramas se presentan en la figura 22 y figura 23.

Figura 22. Organigrama Comercialización Agencia Villa Nueva



Fuente: elaboración propia.

Figura 23. Organigrama Comercialización Agencia Zacapa



Fuente: elaboración propia.

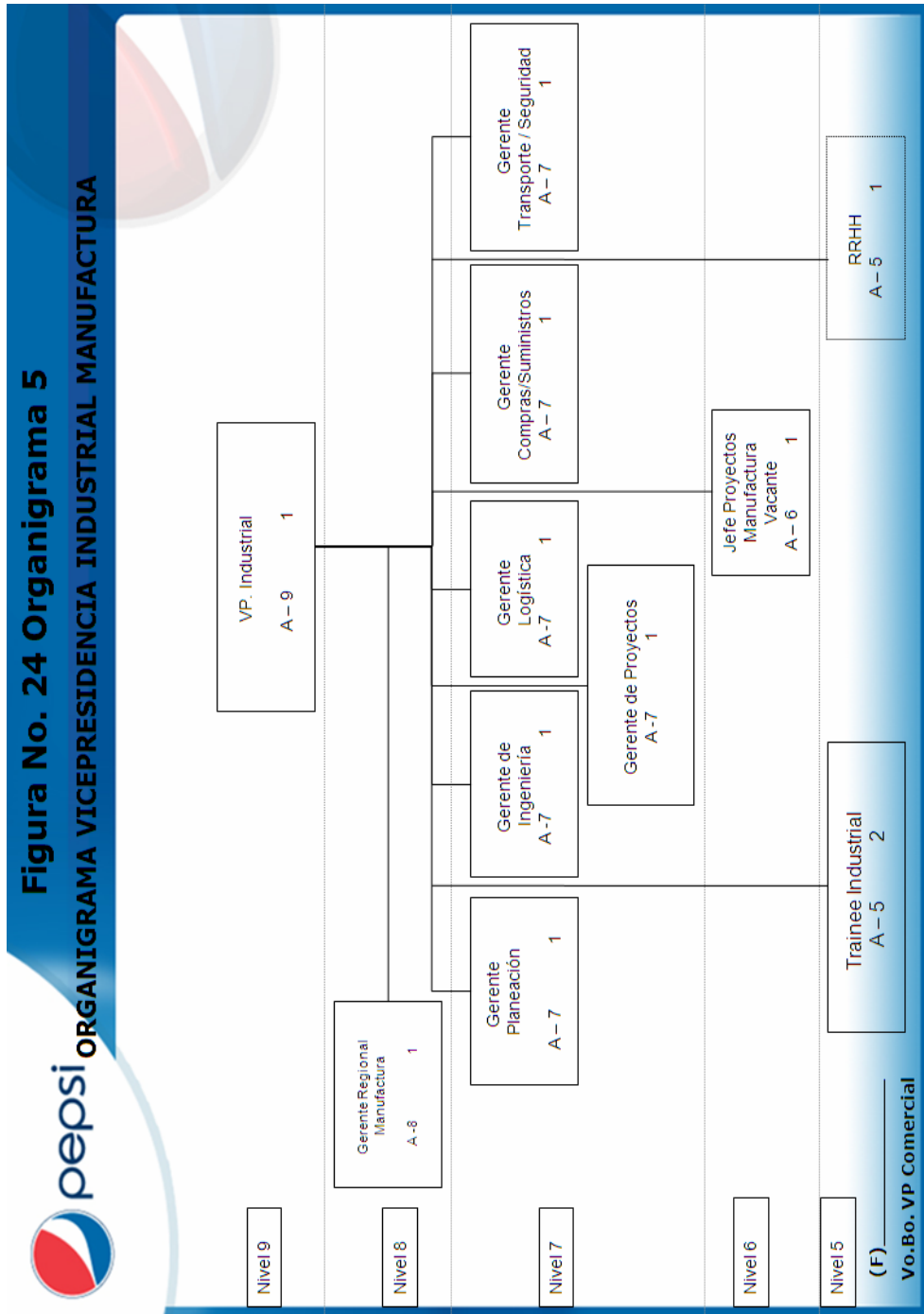
Tabla V. **Verificación de organigramas existentes en la Embotelladora La Mariposa, planta**

Departamento	SI EXISTE	NO EXISTE
Vicepresidencia Industrial Manufactura	X	
Organigrama Gerencial Manufactura	X	
Planeación	X	
Gerencial de Ingeniería	X	
Gerencia y Jefatura de CLC	X	
Gerencia y Jefatura de compra y suministros	X	
Gerencia y Jefatura de suministros	X	
Gerencia y Jefatura de compras	X	
Jefatura de Proyectos de manufactura	X	
Gerencial Planta Mariposa	X	
Gerencial Aseguramiento de Calidad	X	
Jefatura Planificación y Materia Prima	X	
Jefatura de Mantenimiento	X	
Coordinador de Jarabes y Tratamiento de Agua	X	
Coordinador de Producción	X	
Coordinación Almacén de Repuestos	X	
Jefatura de Comercio Exterior	X	
Jefatura de Operaciones	X	
Jefatura SAC y CLCENTER	X	
Gerencia de Bienestar Empresarial	X	
Gerencia de Administración de Transportes	X	

Fuente: elaboración propia.

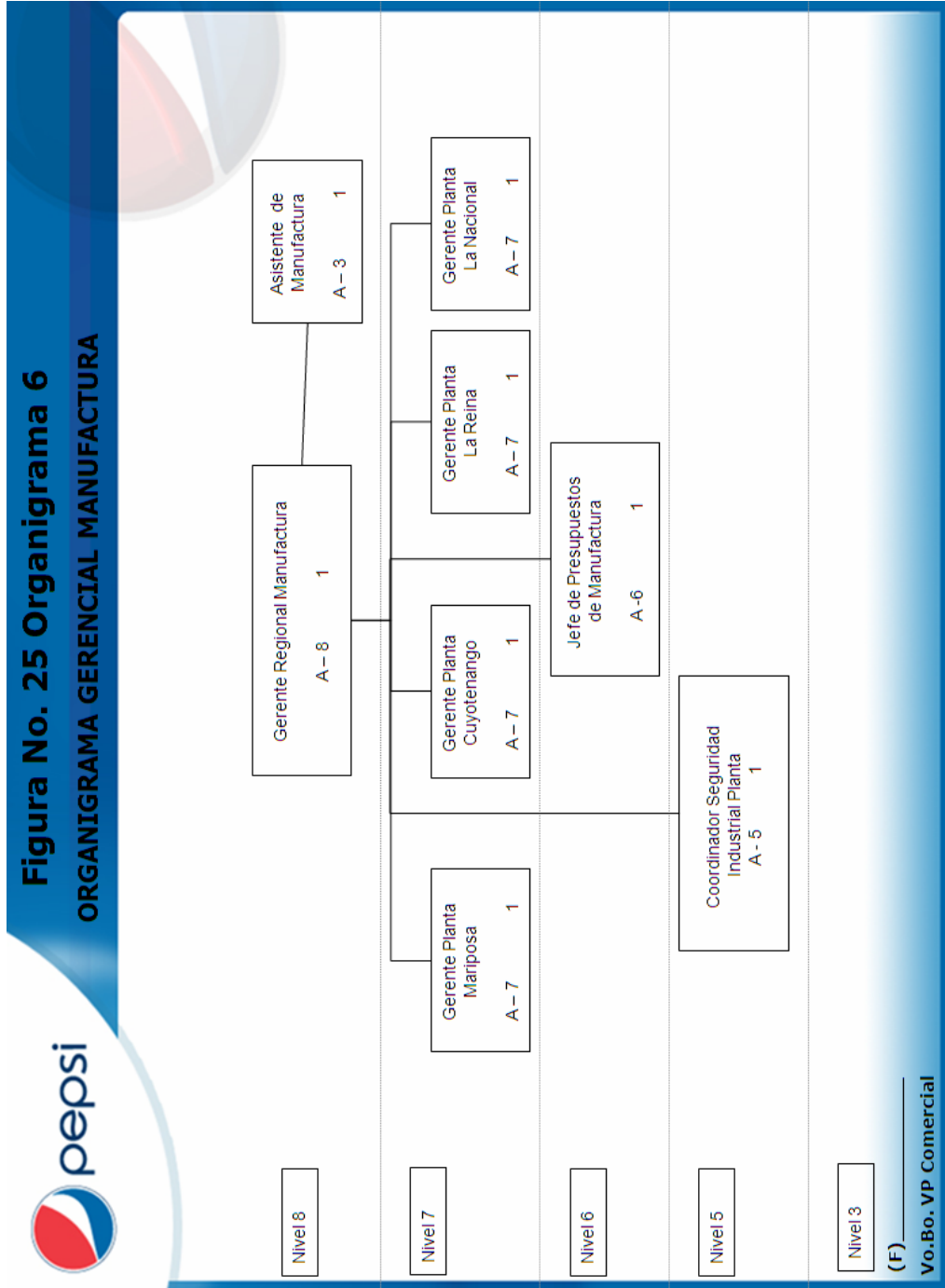
A continuación se presentan los organigramas de Vicepresidencia Industrial y Gerencia Manufactura, que se verificaron en el área de manufactura de la Embotelladora La Mariposa, estos organigramas se presentan en la figura 24 y figura 25.

Figura 24. Organigrama Vicepresidencia Industrial Manufactura



Fuente: elaboración propia.

Figura 25. Organigrama Gerencial Manufactura



Fuente: elaboración propia.

2.1.2. Verificar la existencia de organigramas de El Salvador, Honduras y Nicaragua

Para verificar la existencia de los organigramas de El Salvador, Honduras y Nicaragua se solicitó a la coordinadora del proyecto, que realizara por vía telefónica la consulta a los gerentes de Recursos Humanos de cada país, si contaban con la base de datos de los organigramas.

Se logró la comunicación efectiva con los gerentes de El Salvador, Honduras y Nicaragua, se les comunicó que para verificar la existencia de los organigramas de cada país se necesitaba hacer una tabla en la cual se marcaba una X en la celda de SI EXISTE, si los organigramas de cada país existía y se marcaba una X en la celda de NO EXISTE si los organigramas de cada país no existía. Con lo cual se logró el resultado que se muestra en la tabla VI, tabla VII y tabla VIII.

Tabla VI. Verificación de organigramas existentes de El Salvador

Departamento	SI EXISE	NO EXISTE
Organigrama Mariposa El Salvador S.A. De C.V.	X	
Comercialización	X	
Metros	X	
Paracentrales	X	
Occidente	X	
Oriente y Morazán	X	
Mercados Especiales	X	
Comer. Desarrollo de Mercados / Despacho	X	
Mercadeo	X	
O y S Metro I / Metro II / Mercados Municipales	X	
Operaciones y Servicios Occidente y Oriente	X	
Operaciones y Servicios: Compras y Flota	X	
Finanzas, Crédito y Cobro	X	

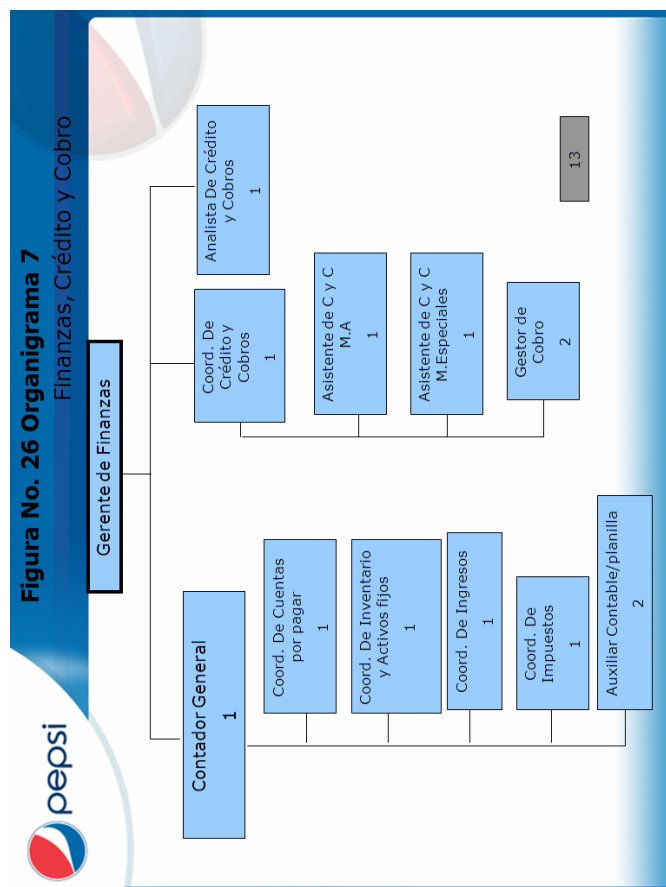
Continuación de la tabla VI.

Sistemas	X	
Desarrollo Humano	X	

Fuente: elaboración propia.

A continuación se presentan los organigramas de finanzas, créditos y cobros y Desarrollo Humano, que se verificaron en El Salvador, estos organigramas se presentan en la figura 26 y figura 27.

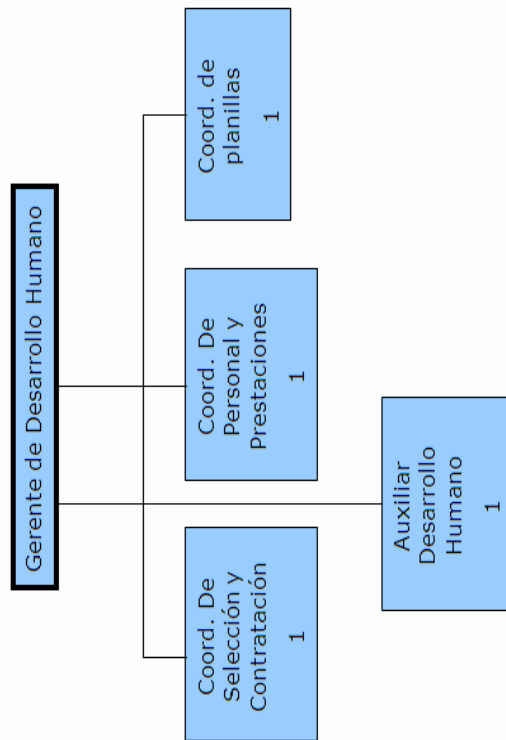
Figura 26. **Organograma Finanzas, Crédito y Cobro**



Fuente: elaboración propia.



Figura No. 27 Organigrama 8
Desarrollo Humano



Fuente: elaboración propia.

Tabla VII. **Verificación de organigramas existentes Honduras**

Departamento	SI EXISTE	NO EXISTE
Auditoría	X	
Comercialización		
Administración de Ventas	X	
Bebidas Funcionales	X	
Ventas Metropolitan	X	
Ventas Comayagua / DANLI	X	
Ventas Zona Sur	X	
Ventas Juigalpa-Guaimaca	X	
Mercados Especiales	X	
Mercadeo	X	
Operaciones y Servicios CD	X	
Finanzas	X	
Manufactura	X	
Coordinador Mantenimiento	X	
Coordinador Planificación y Materia Prima	X	
Coordinador Turno Producción	X	
Administración de Operaciones	X	
Operaciones y Servicios Tegucigalpa	X	
Operaciones y Servicios Zona Sur	X	
Operaciones y Servicios Comayagua	X	
Operaciones y Servicio Zona Nor Oriente	X	
Operaciones y Servicios CD	X	
Recursos Humanos	X	

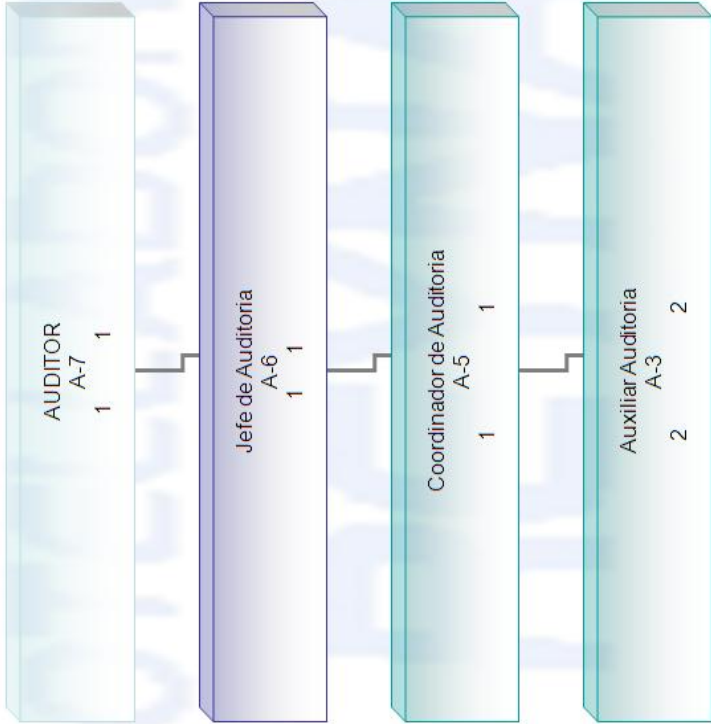
Fuente: elaboración propia.

A continuación se presentan los organigramas de auditoría y planificación y materia prima, que se verificaron en Honduras, estos organigramas se presentan en la figura 28 y figura 29.

Figura 28. Organigrama Auditoría

<p>ORGANIGRAMA RECURSOS HUMANOS CABCORP – DIV. HONDURAS</p>	<p>DEPTO: SISTEMAS</p>	<p>AREA: AUDITORIA</p>
<p>Elabora: RECURSOS HUMANOS Fecha: 2009</p>	<p>Revisa: GERENTE DE AREA Fecha: 2009</p>	<p>Autoriza: Gerente Regional de Desarrollo Humano Fecha: SEPTIEMBRE 2009</p>

Figura No. 28 Organigrama 9

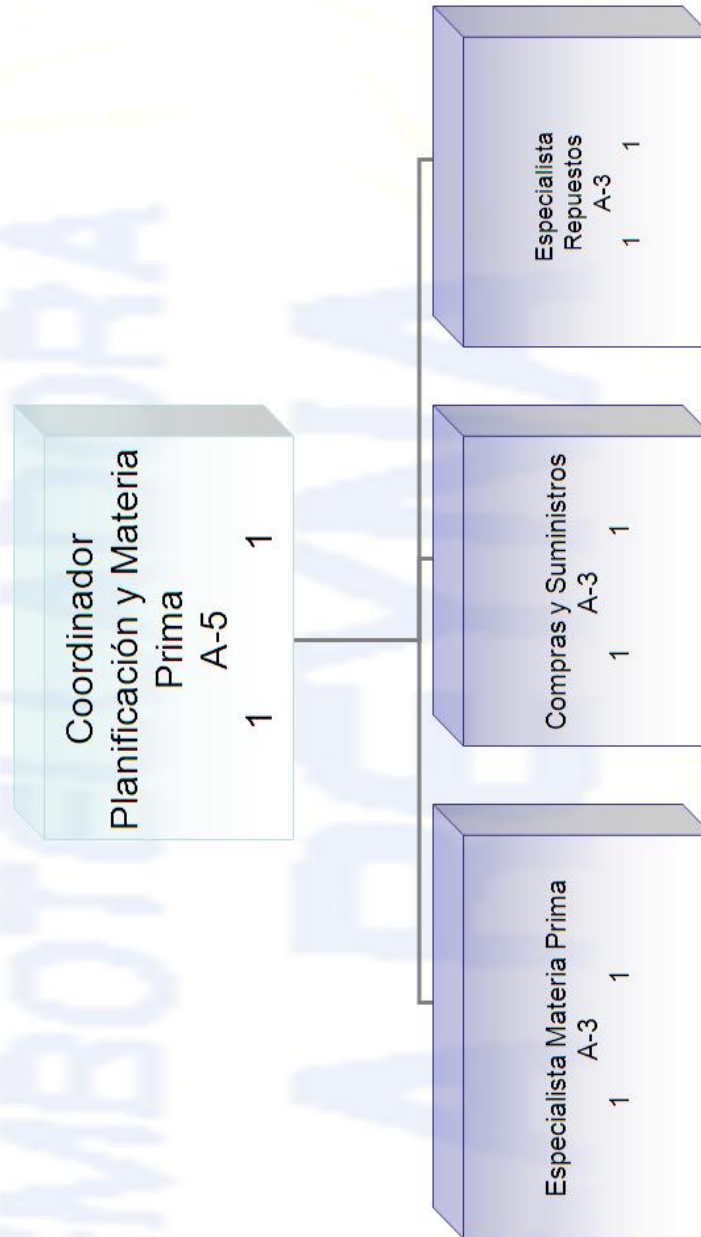


Fuente: elaboración propia.

Figura 29. Organigrama Planificación y Materia Prima

ORGANIGRAMA RECURSOS HUMANOS CABCORP – DIV. HONDURAS		AREA: MANUFACTURA	
Elabora: RECURSOS HUMANOS Fecha: 2009	Revisa: GERENTE DE AREA Fecha: 2009	Autoriza: Gerente Regional de Desarrollo Humano Fecha: SEPTIEMBRE 2009	

Figura No. 29 Organigrama 10



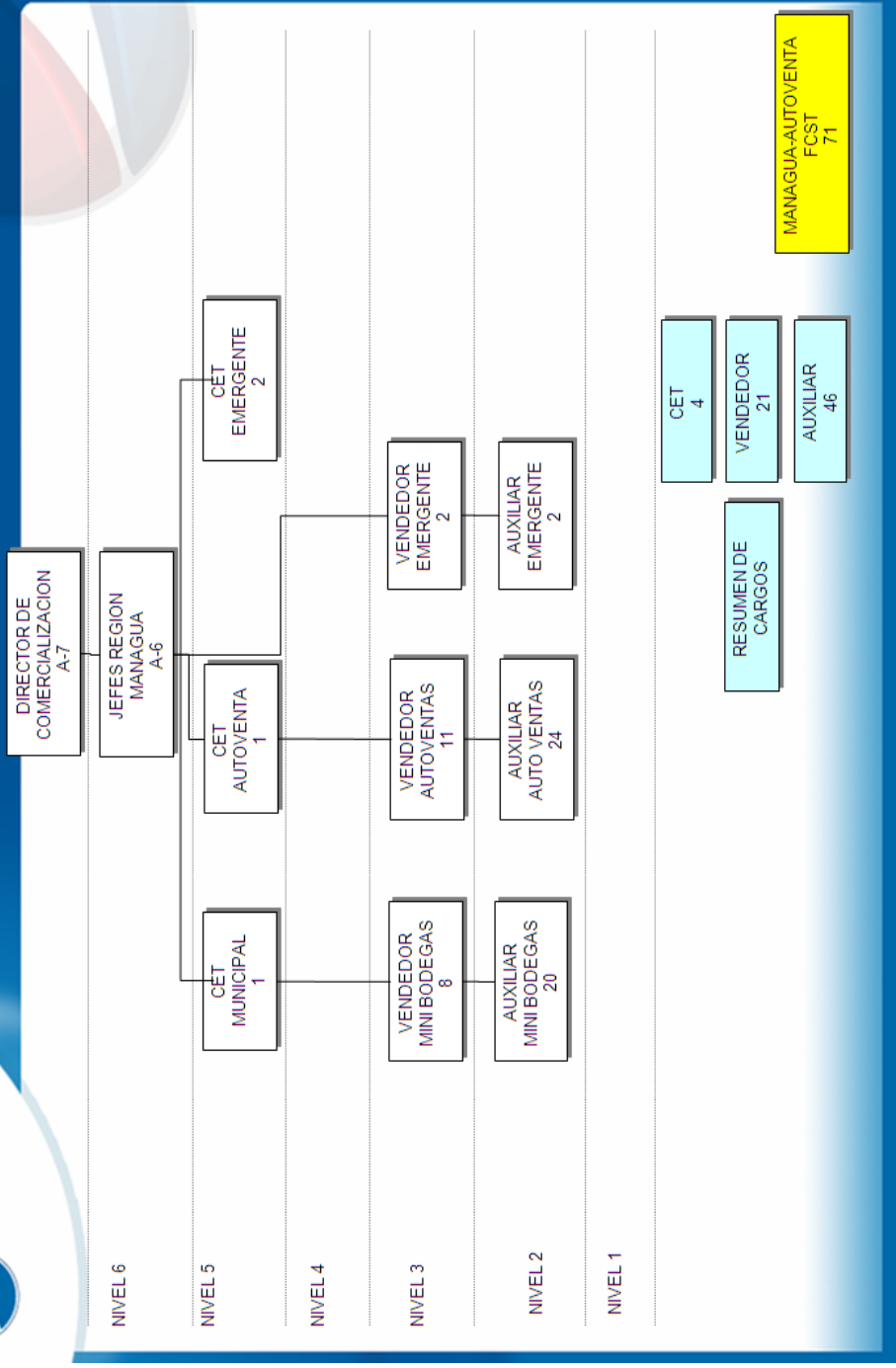
Fuente: elaboración propia.

Tabla VIII. **Verificación de organigramas existentes Nicaragua**

Departamento	SI EXISTE	NO EXISTE
Dirección Comercial		
Distribución	X	
Preventa Managua		
Autoventa Managua		
Mercados Especiales	X	
Mercadeo	X	
Zona Norte Comercial (Ocotal, Estelí, Jinotega, Sébaco)	X	
Zona Pacífico Comercial (Masaya, Rivas)	X	
Zona Pacífico Comercial (León, Chinandega)	X	
Zona Central Comercial (Juigalpa, Santo Tomás, Boaco, Río Blanco)	X	
Gerencia Operaciones y Servicios, Flota, Compra, Import, Rec. Externos.	X	
Flota – Operaciones Managua		
Operaciones y Servicios Zona Pacífico Occidente		
Operaciones y Servicios Zona Pacífico Oriente	X	
Operaciones y Servicios Agencias Zona Norte		
Operaciones y Servicios Zona Centro		
Gerencia de Manufactura Jefaturas	X	
Producción		
Mantenimiento		
Logística	X	
Gerencia de Finanzas, Sistemas y Auditoría		
Gerencia de Desarrollo Humano		
Representante ENSA	X	

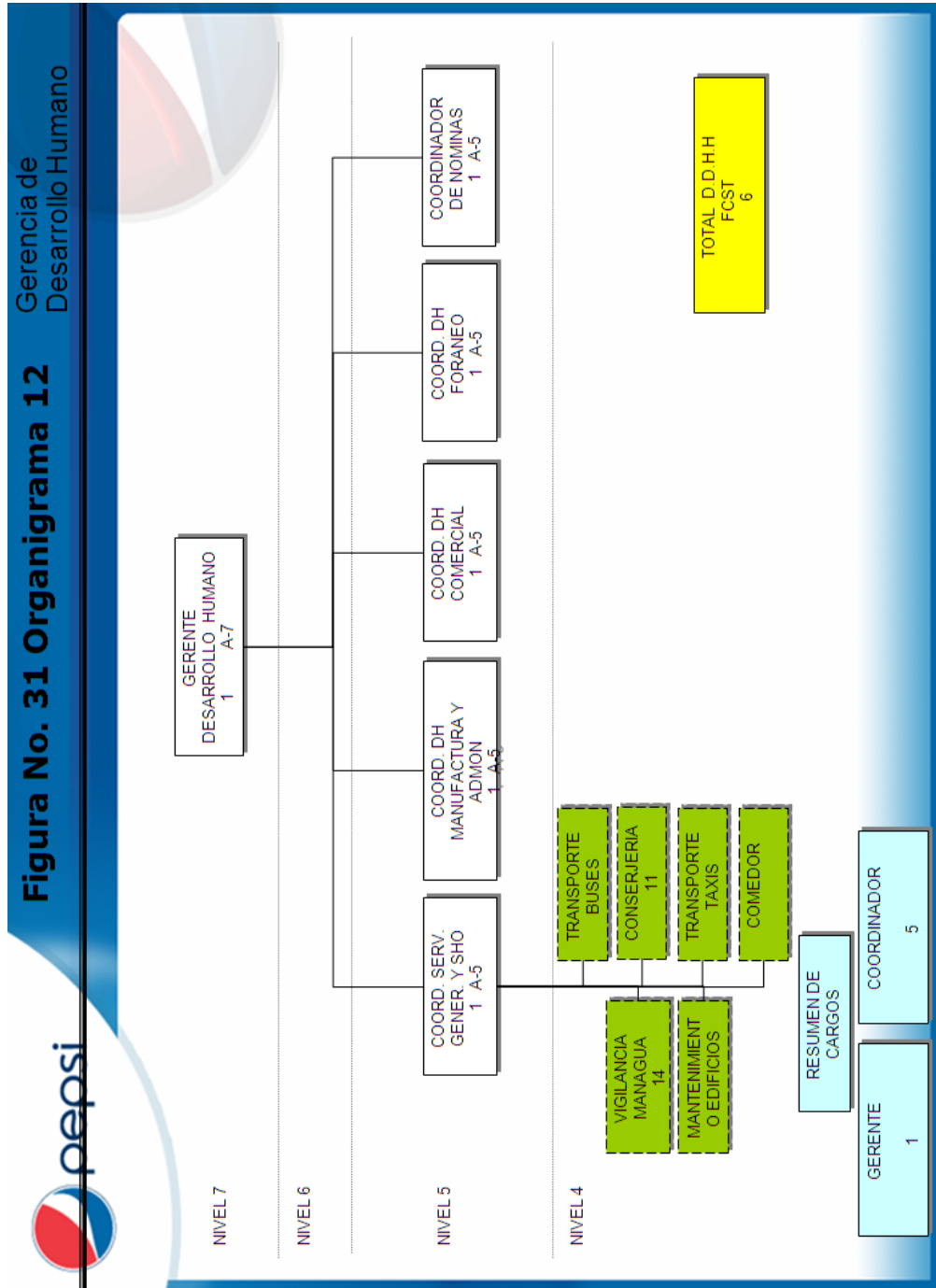
Fuente: elaboración propia.

A continuación se presentan los organigramas de Autoventa Managua y Gerencia de Desarrollo Humano, que se verificaron en Nicaragua, estos organigramas se presentan en la figura 30 y figura 31.



Fuente: elaboración propia.

Figura 31. Organigrama Gerencia Desarrollo Humano



Fuente: elaboración propia.

2.2. Propuesta de mejora

Luego del diagnóstico de la corporación CABCORP, se pudo concluir que ésta cuenta solamente con la evaluación de clima laboral. Esta evaluación no proporciona una visión completa de las capacidades y el desempeño de los colaboradores. Por lo que se propone que se realice la evaluación de desempeño. En este caso, dirigido hacia los niveles de jefaturas, gerencia y direcciones comerciales. Se enfocará en estos niveles por la razón de que los colaboradores que ocupan estos niveles son los que dirigen y guían a la fuerza de trabajo de CABCORP.

La evaluación de desempeño se realizará con el fin establecer cómo un sistema continuo, integral y objetivo, permitirá medir y evaluar el desempeño de los colaboradores proporcionando retroalimentación oportuna y contribuyendo al desarrollo de planes de acción, que incremente la productividad en el puesto de trabajo.

La evaluación de desempeño en la Embotelladora La Mariposa, busca establecer un vínculo efectivo entre la evaluación y otras áreas de la gestión de desarrollo humano, de manera que todos los procesos de desarrollo humano se encuentren alineados con lograr el desarrollo del talento humano, convirtiéndolo en una ventaja competitiva para la empresa.

Los colaboradores de CABCORP, se desenvuelven en un ambiente altamente competitivo, por este motivo la evaluación de desempeño ayudará a detectar fortalezas y debilidades para aprovecharlas y mejorar como líder dentro de la corporación.

Para que la actividad de la evaluación de desempeño sea un éxito en calidad y tiempo; y tomando en cuenta que es la primera vez que se realiza esta actividad dentro de la corporación, se necesitan una serie de pasos a seguir los cuales se describen a continuación.

2.2.1. Actualizar organigramas de Guatemala

Para realizar la actualización de los organigramas de todos los departamentos de la Embotelladora La Mariposa, se establecerán calendarios para realizar entrevistas personales con los jefes de cada departamento. Para obtener la actualización de los nombres de los puestos de trabajo, nuevos puestos, puestos congelados, puestos vacantes y cantidad de personas contratadas para cada puesto. En esta etapa se toma en cuenta que los organigramas nos sirven para revelar la división de funciones, los niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidades, los canales formales de comunicación, la naturaleza lineal o staff del departamento, los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc., las relaciones existentes entre los diversos puestos de la empresa y en cada departamento o sección.

La clase de organigrama que utiliza la Embotelladora La Mariposa es el organigrama vertical ya que cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en un nivel inferior, ligados a aquel por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad. Las ventajas de utilizar este tipo de organigramas es que son de fácil comprensión e indican de forma objetiva la jerarquía del personal. La desventaja es que después de dos niveles es muy difícil indicar los puestos inferiores.

Se estableció un calendario de entrevistas para cada jefe de los departamentos. Este calendario se muestra en la tabla IX.

2.2.1.1. Establecimiento de calendario de entrevistas con jefes de cada departamento

La Embotelladora La Mariposa cuenta con una gran variedad de áreas administrativas las cuales son el área de SECCA la cual se divide en Contabilidad, Auditoría, Finanzas, Sistemas, Registro Centralizado. El área de Mercadeo, Tesorería, Proyectos Comerciales, Procesos Gerenciales. El área de Mercados Especiales se divide en Mercados Especiales, Mercados Especiales Colegios/Zona Viva, Mercados Especiales On Promise, Mercados Especiales Post Mix. El área de Traditional Trade, Operaciones y Servicio País. El área de comercialización Corporativa se divide en Comercialización Corporativa y Dirección de Proyectos Comerciales. El área de Administración Comercial y el área de cerveza.

La Embotelladora La Mariposa cuenta con una gran fuerza de ventas que se denomina comercialización, esta área se divide en dos grandes bloques que son Gran Metro y Gran Dona. El área de Gran Metro está constituida por el área Metro y área Chiprojál.

El área Metro se divide en: Comercialización Región Gran Metro, Comercialización Agencia Villa Nueva, Operaciones y Servicios Villa Nueva, Comercialización Agencia Naranjo, Operaciones y Servicios Naranjo, Comercialización Agencia Atanasio, Operaciones y Servicio Atanasio, Comercialización Bebidas Funcionales Metro Atanasio, Comercialización Agencia Mayoristas, Comercialización Agencia Metronorte

El área Chiprojál se divide en: Comercialización Agencia Jutiapa, Comercialización Agencia Progreso, Comercialización Agencia Jalapa, Comercialización Agencia Chiquimulilla.

El área Gran Dona está constituida por: el área Sur Occidente, área Centro, área Nor Oriente, área Norte y área Verapaces.

El área Sur Occidente está dividida en: Comercialización Agencia Cuyotenango, Operaciones y Servicios Agencia Cuyotenango, Comercialización Agencia Quetzaltenango, Operaciones y Servicios Agencia Quetzaltenango, Comercialización Agencia Camojá, Comercialización Agencia Huehuetenango, Comercialización Agencia San Marcos, Comercialización Agencia Coatepeque, Operaciones y Servicios Agencia Coatepeque.

El área Centro está dividida en: Comercialización Distribuidores Porras, Comercialización Distribuidores Santizo, Comercialización Escuintla, Operaciones y servicios Escuintla, Comercialización Agencia Cocales, Operaciones y Servicios Agencia Cocales, Bebidas Funcionales Escuintla.

El área Nor Oriente está dividida en: Comercialización Agencia Zacapa, Comercialización Agencia Esquipulas. El área Norte está dividida en Comercialización Agencia Entre Ríos, Comercialización Agencia Poptún, Comercialización Agencia San Benito. El área Verapaces está dividida en Comercialización Agencia Cobán, Comercialización Agencia Salamá, Comercialización Agencia Las Casas.

La Embotelladora La Mariposa también cuenta con el área de planta la cual cuenta con las siguientes áreas: Vicepresidencia Industrial Manufactura, Gerencial Manufactura, Planeación, Gerencial de Ingeniería, Gerencia y Jefatura de CLC, Gerencia y Jefatura de compra y suministros, Gerencia y Jefatura de Suministros, Gerencia y Jefatura de compras, Jefatura de Proyectos de Manufactura, Gerencial Planta Mariposa, Gerencial Aseguramiento de Calidad, Jefatura Planificación y Materia Prima, Jefatura de Mantenimiento,

Coordinador de Jarabes y Tratamiento de Agua, Coordinador de Producción, Coordinador Almacén de Repuestos, Jefatura de Comercio Exterior, Jefatura de Operaciones, Jefatura SAC y CLCENTER, Gerencia de Bienestar Empresarial y Gerencia de Administración de Transportes.

Para actualizar los organigramas de todos los departamentos de la Embotelladora La Mariposa, se realizaron reuniones con cada uno de los jefes, durante el periodo comprendido del 24 de septiembre al 01 de octubre de 2009. Cada uno de los jefes de departamento proporcionó los nombres actuales de los puestos nuevos, el número de personas, los niveles y los nombres de las personas que los ocupan (esta información no se presentará en este trabajo de graduación). Las fechas de las reuniones se muestran en la Tabla IX.

Tabla IX. **Cronograma de entrevistas con jefes de cada departamento de la Embotelladora La Mariposa**

Departamentos	Septiembre								
	24	25	26	27	28	29	30	1	
Contabilidad									
Auditoría									
Finanzas									
Sistemas									
Registro Centralizado									
Mercadeo									
Servicio al Cliente									
Tesorería									
Proyectos Comerciales									
Procesos Gerenciales									
Mercados Especiales									
Mercados Especiales Colegios / Zona Viva									
Mercados Especiales On Premise									
Mercados Especiales Post Mix									
Traditional Trade									

2.2.1.1.1. Entrevistas personales

El personal de cada departamento de la Embotelladora La Mariposa es totalmente accesible, por lo que se eligió realizar las entrevistas en forma personal, en el caso de los organigramas de comercialización, que es área de ventas, las actualizaciones se realizaron en forma personal con las encargadas de personal de cada región y con la Jefa del Área de Ventas y Desarrollo Humano. Para el área administrativa y de planta se realizaron las entrevistas con el jefe de cada departamento. Las entrevistas se realizaron en las fechas que se presentan en la tabla IX.

La calendarización de reuniones permitió que las entrevistas con los jefes y encargados de personal de cada departamento, fueran ordenadas y exitosas.

En las entrevistas personales se realizaron las siguientes preguntas a cada jefe:

1. ¿Cuál es el nombre actual de su departamento?
2. ¿Cuál es el nombre actual de los puestos de trabajo de su departamento?
3. ¿Cuántas personas hay actualmente en cada puesto de su departamento?
4. ¿Cuál es el nombre de las personas que ocupan cada puesto en su departamento? (esta información no se proporcionará en el presente trabajo de graduación)
5. ¿En qué nivel se encuentra cada puesto de trabajo de su departamento?

Para colocar las respuestas de las preguntas anteriores se utilizó una hoja por departamento, en la cual se anotaron las respuestas de los nombres de los

puestos de trabajo, nuevos puestos, puestos congelados, niveles en los que está cada puesto, puestos vacantes y cantidad de personas contratadas para cada puesto.

Estas preguntas se realizaron a los jefes de cada departamento de la Embotelladora La Mariposa, y con las respuestas de las preguntas anteriores se procedió a actualizar los organigramas. Estas actualizaciones se presentan en la figura 32, figura 33, figura 34, figura 35, figura 36 y figura 37.

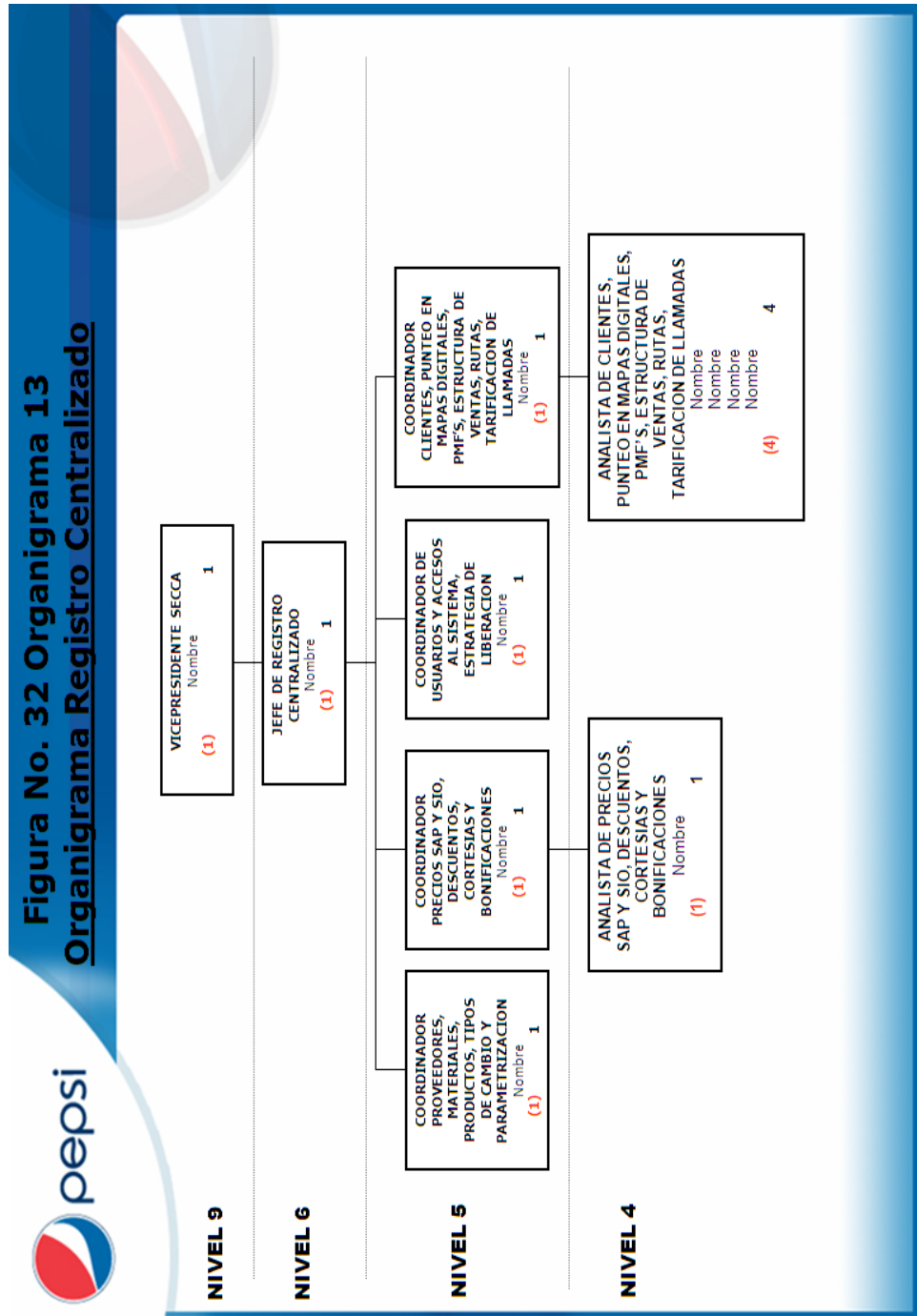
2.2.1.1.2. Revisión final

Luego de actualizar los organigramas con la información que proporcionaron los jefes de cada departamento, se procedió a la revisión final y aprobación de las actualizaciones realizadas.

Se enviaron los organigramas corregidos vía correo electrónico a los jefes de cada departamento, para que cada uno de ellos le diera una última revisión y pusieran su visto bueno, para que posteriormente regresaran los organigramas vía correo electrónico y finalmente se imprimían para archivarlos.

A continuación se presentan los organigramas actualizados del Departamento de Registro Centralizado y el Departamento de Sistemas. El área administrativa se presenta en la figura 32 y figura 33. Los organigramas de Comercialización de la Agencia Villa Nueva y Comercialización de la Agencia Zacapa, del área comercial, se presentan en la figura 34 y figura 35. Los organigramas de Vicepresidencia Industrial y Gerencia Manufactura, del área de manufactura, se presentan en la figura 36 y figura 37.

Figura 32. Organigrama Registro Centralizado, actualizado



Fuente: elaboración propia.

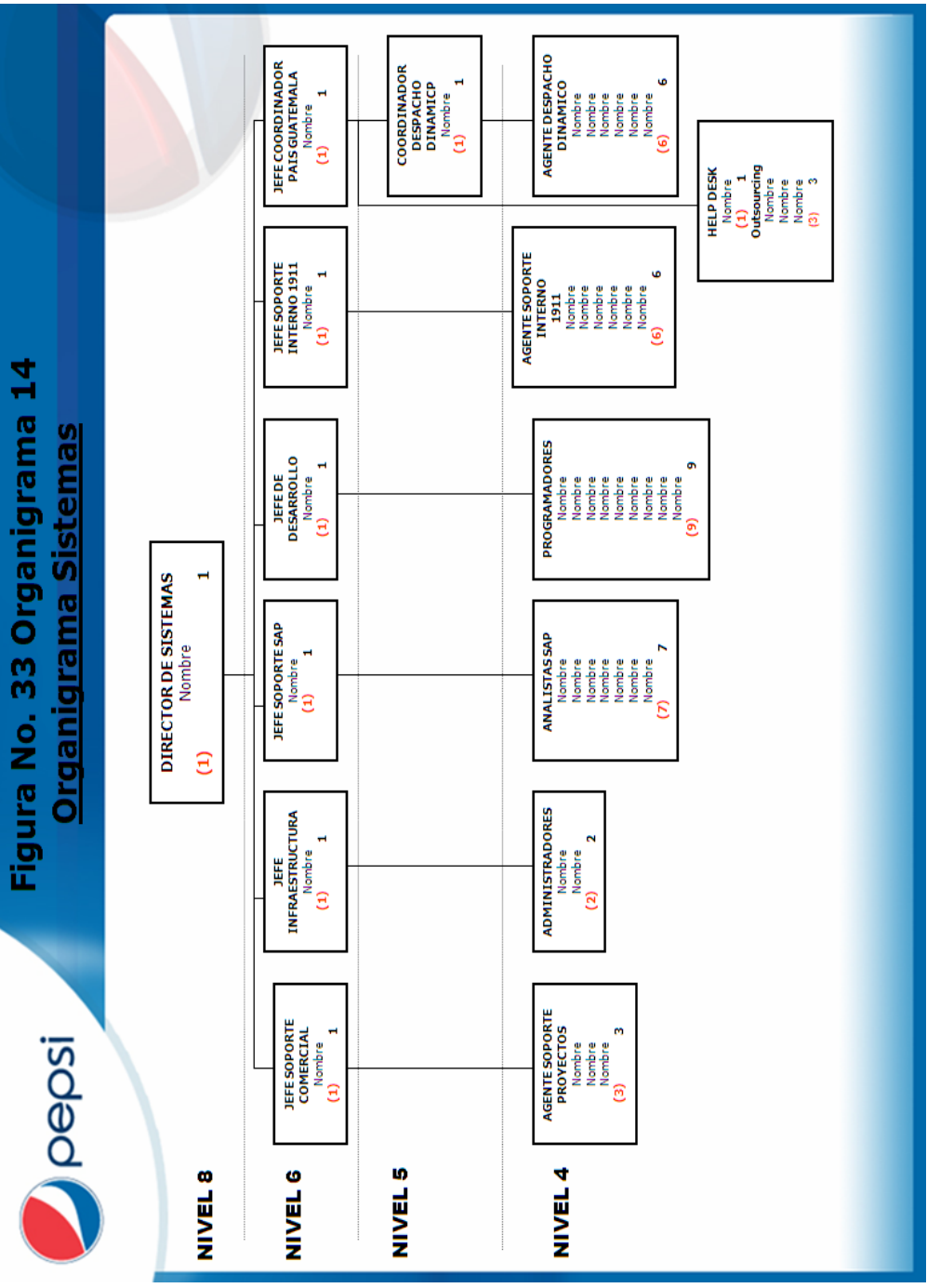
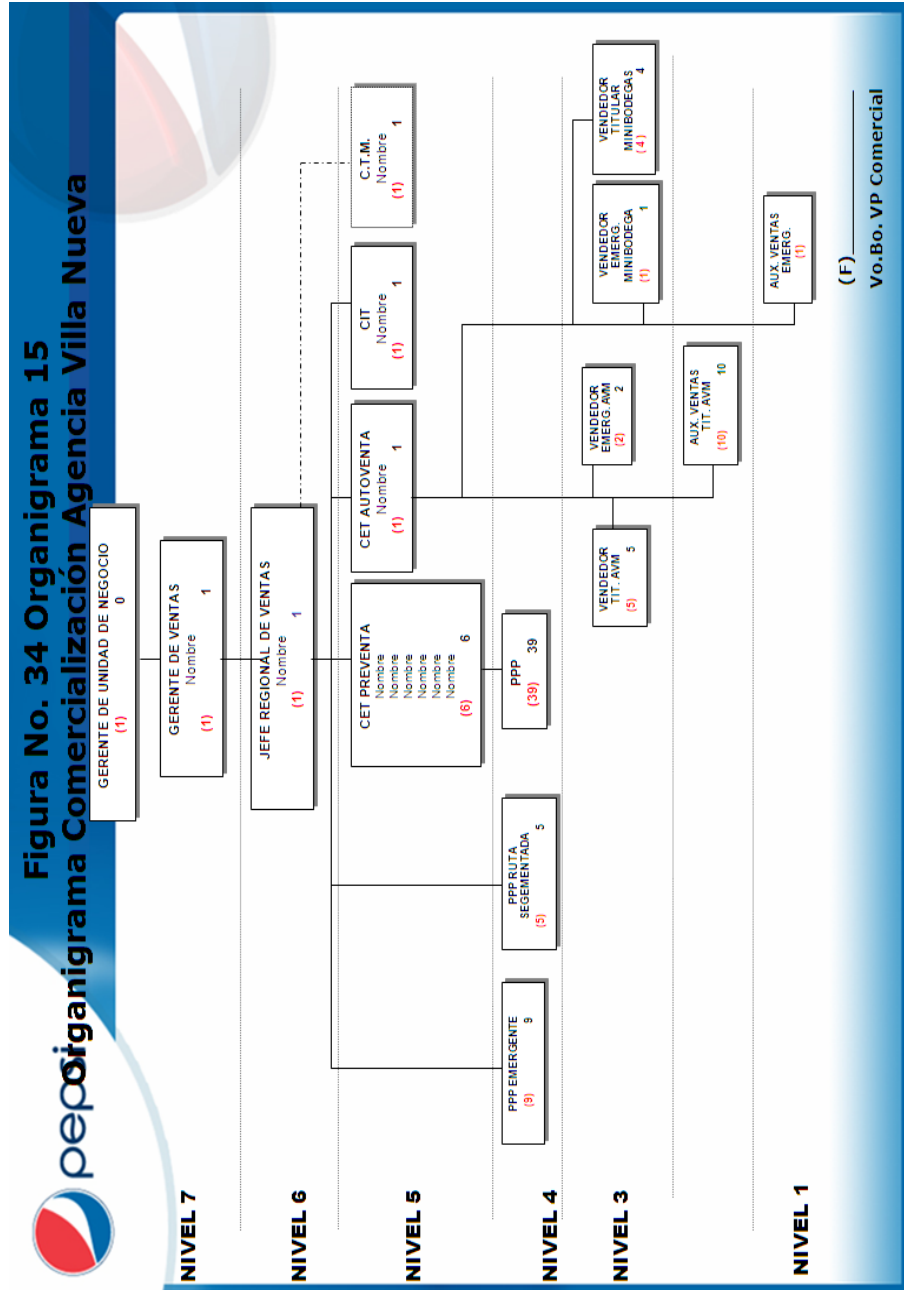


Figura 33. Organigrama Sistemas, actualizado

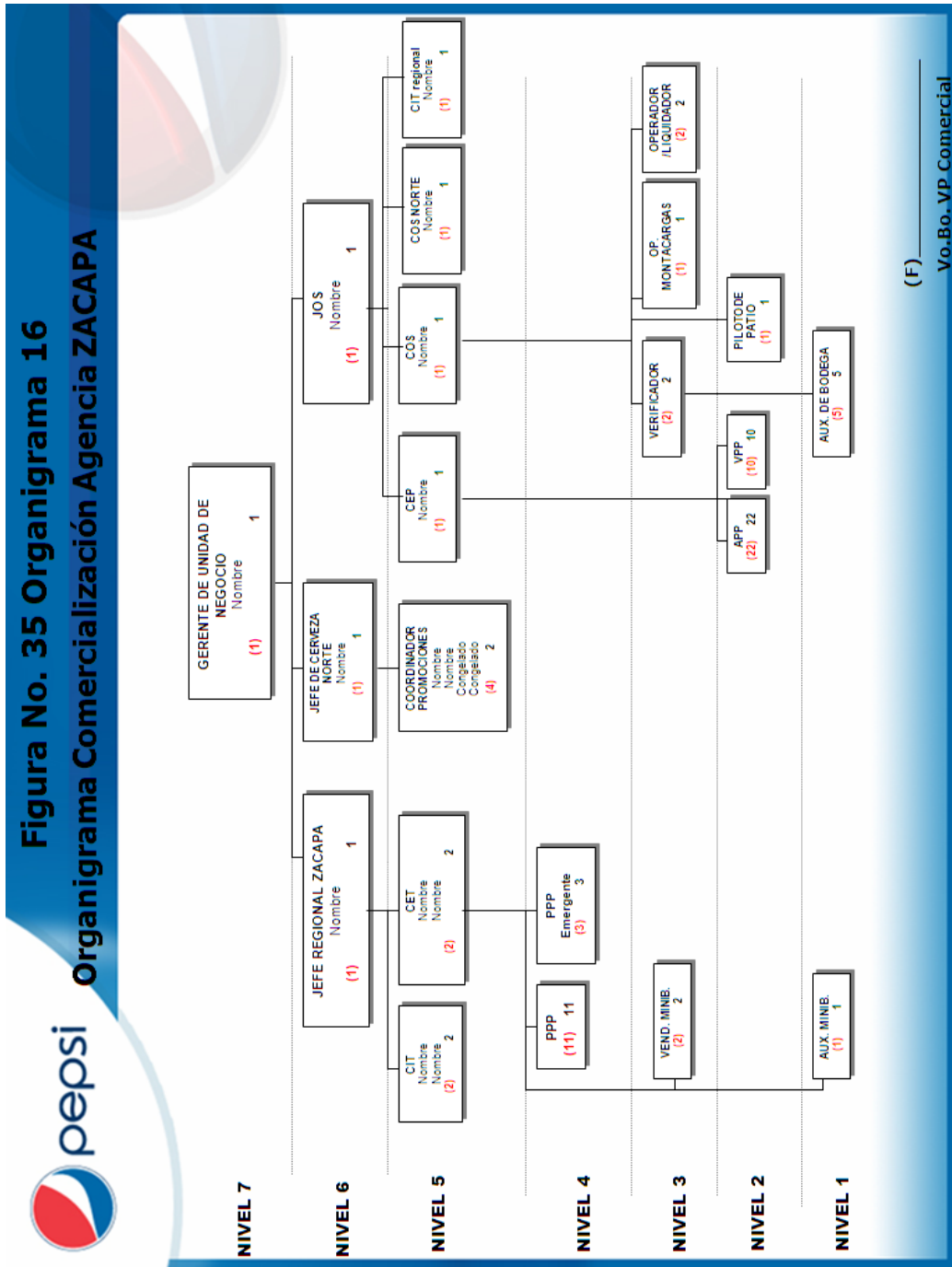
Fuente: elaboración propia.

Figura 34. Organigrama Comercialización Agencia Villa Nueva, actualizado



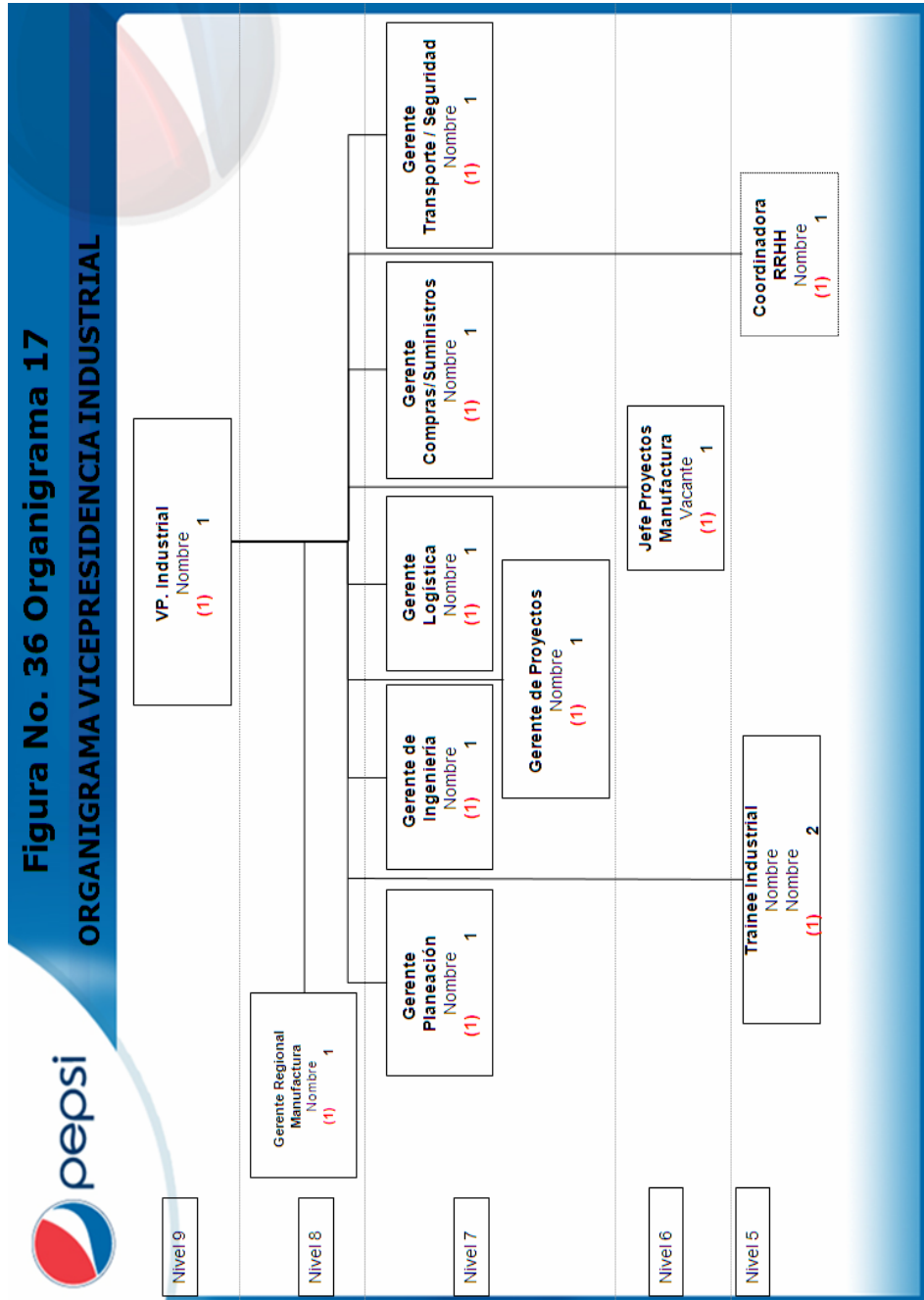
Fuente: elaboración propia.

Figura 35. Organigrama Comercialización Agencia Zacapa, actualizado



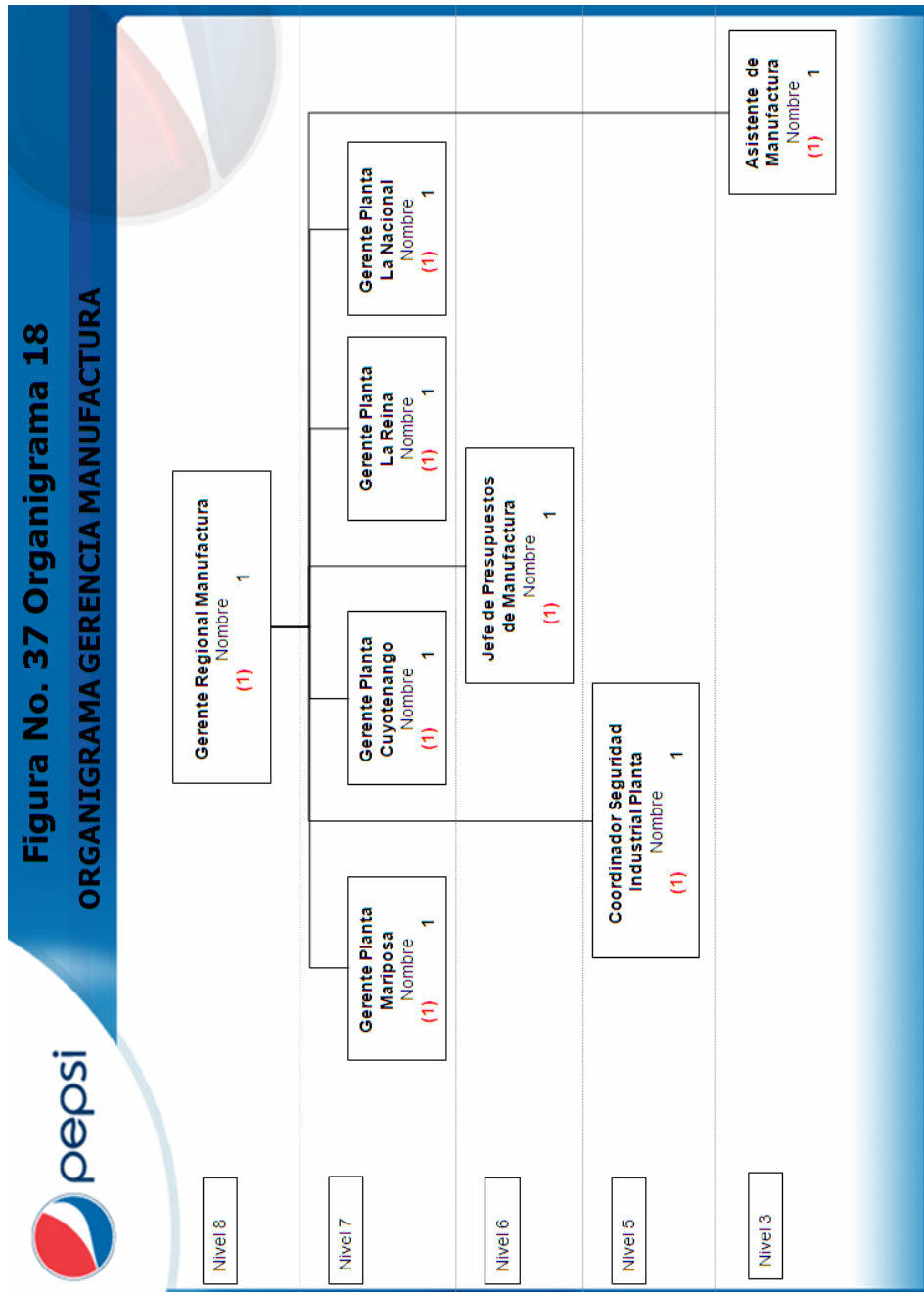
Fuente: elaboración propia.

Figura 36. Organigrama Vicepresidencia Industrial, actualizado



Fuente: elaboración propia.

Figura 37. Organigrama Gerencia Manufactura, actualizado



Fuente: elaboración propia.

2.2.2. Actualizar organigramas de El Salvador, Honduras y Nicaragua

Para la actualización de los organigramas de El Salvador, Honduras y Nicaragua se establecieron calendarios de entrevistas telefónicas con los jefes de Recursos Humanos de El Salvador, Honduras y Nicaragua. Para la actualización de los nombres de los puestos de trabajo, nuevos puestos, puestos congelados, puestos vacantes y cantidad de personas contratadas para cada puesto, se estableció un calendario de entrevistas para cada jefe de Recursos Humanos de El Salvador, Honduras y Nicaragua. Esto se muestra en la tabla X.

2.2.2.1. Establecimiento de calendario de entrevistas con jefes de cada departamento

En el caso de El Salvador, Honduras y Nicaragua se establecieron calendarios de entrevistas con los jefes de Recursos Humanos de cada país. Las entrevistas se realizaron en las fechas que se presentan en la tabla X. Esta actividad se realizó el 5 de octubre de 2009 para El Salvador, el 6 y 7 de octubre de 2009 para Honduras y el 8 y 9 de octubre del 2009 para Nicaragua.

Tabla X. **Cronograma de entrevistas de El Salvador, Honduras y Nicaragua**

Países	Octubre				
	5	6	7	8	9
El Salvador					
Honduras					
Nicaragua					

Fuente: elaboración propia.

2.2.2.1.1. Entrevistas vía telefónica

Para la actualización de los organigramas de El Salvador, Honduras y Nicaragua se realizaron entrevistas vía telefónica ya que la distancia y el tiempo impidió realizarlas en forma presencial. Los Gerentes de cada país fueron muy accesibles y colaboradores para lograr las actualizaciones de todos los organigramas con éxito. El cronograma de las entrevistas de El Salvador, Honduras y Nicaragua se muestran en la tabla X.

La calendarización de reuniones permitió que las entrevistas con los jefes y encargados de personal de cada departamento, fueran ordenadas y exitosas.

Las preguntas que se hicieron en las entrevistas telefónicas fueron las siguientes:

1. ¿Cuál es el nombre actual de su departamento?
2. ¿Cuál es nombre actual de los puestos de trabajo de su departamento?
3. ¿Cuántas personas hay actualmente en cada puesto de su departamento?
4. ¿Cuál es el nombre de las personas que ocupan cada puesto en su departamento? (esta información no se proporcionará en el presente trabajo de graduación)
5. ¿En qué nivel se encuentra cada puesto de trabajo de su departamento?

Para anotar las respuestas de las preguntas anteriores se utilizó una hoja por departamento, en la cual se colocaron las respuestas actualizadas de los nombres de los puestos de trabajo, nuevos puestos, puestos congelados, niveles en los que están cada puesto, puestos vacantes y cantidad de personas contratadas para cada puesto.

Con las respuestas de las preguntas anteriores se procedió a actualizar los organigramas que se presentan en la figura 38, figura 39, figura 40, figura 41, figura 42 y figura 43.

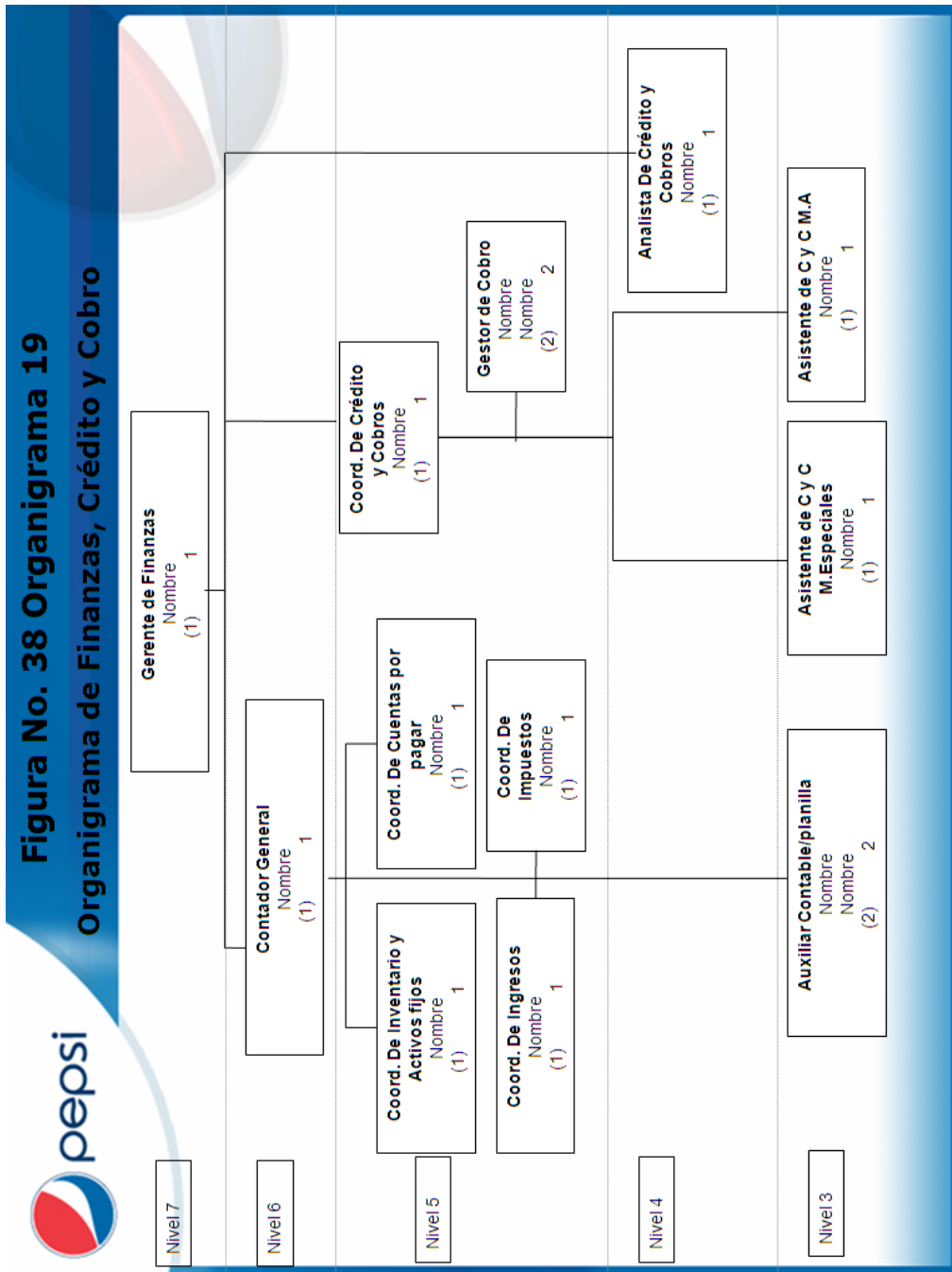
2.2.2.1.2. Revisión final

Luego de actualizar los organigramas con las respuestas de las preguntas descritas anteriormente, que proporcionaron los jefes de Recursos Humanos de El Salvador, Honduras y Nicaragua, se procedió a la revisión final y aprobación de las actualizaciones realizadas.

Se enviaron los organigramas corregidos vía correo electrónico a los jefes de Recursos Humanos, para que cada uno de ellos colocaran su visto bueno y para que archivaran los organigramas ya actualizados. La coordinadora del proyecto se quedó con una copia de los organigramas actualizados.

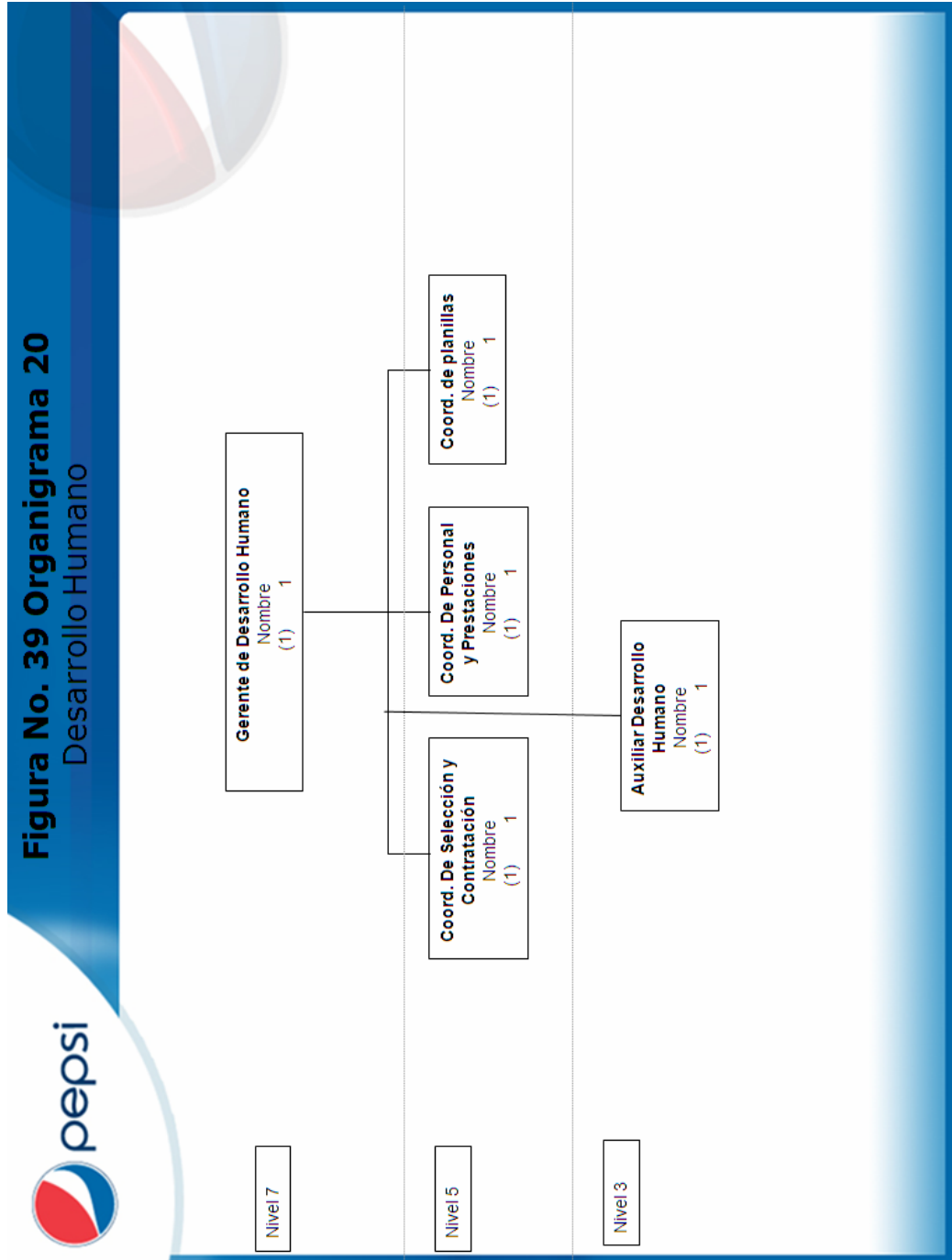
A continuación se presentan los organigramas actualizados de Finanzas, créditos y cobros y Desarrollo Humano, de El Salvador, en la figura 38 y figura 39. Se presentan los organigramas de Auditoría y Planificación y Materia Prima, de Honduras, en la figura 40 y figura 41. Se presentan los organigramas de Autoventa Managua y Gerencia de Desarrollo Humano, que se verificaron en Nicaragua en la figura 42 y figura 43.

Figura 38. Organigrama Finanzas, Crédito y Cobro, actualizado



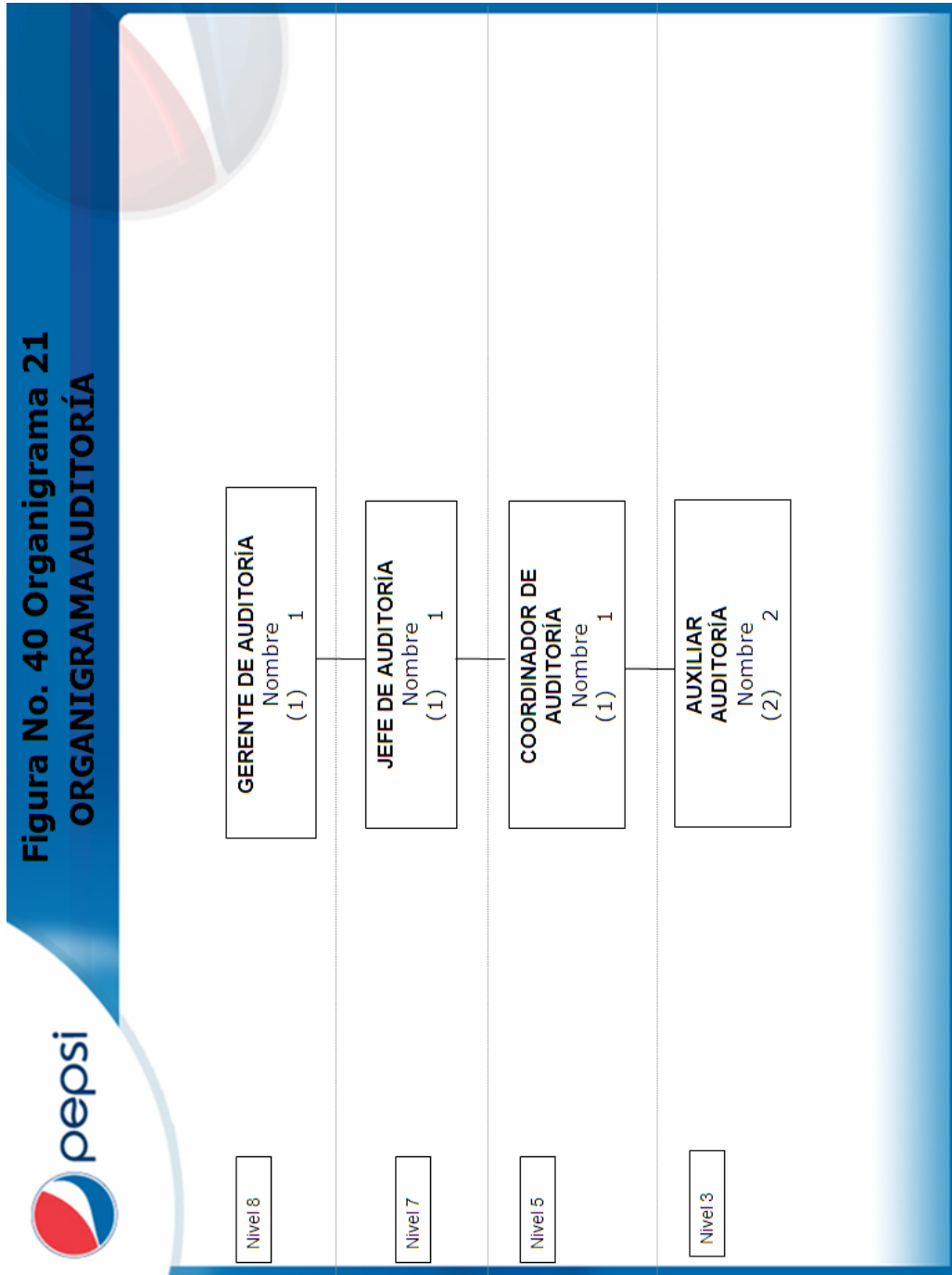
Fuente: elaboración propia.

Figura 39. Organigrama Desarrollo Humano, actualizado



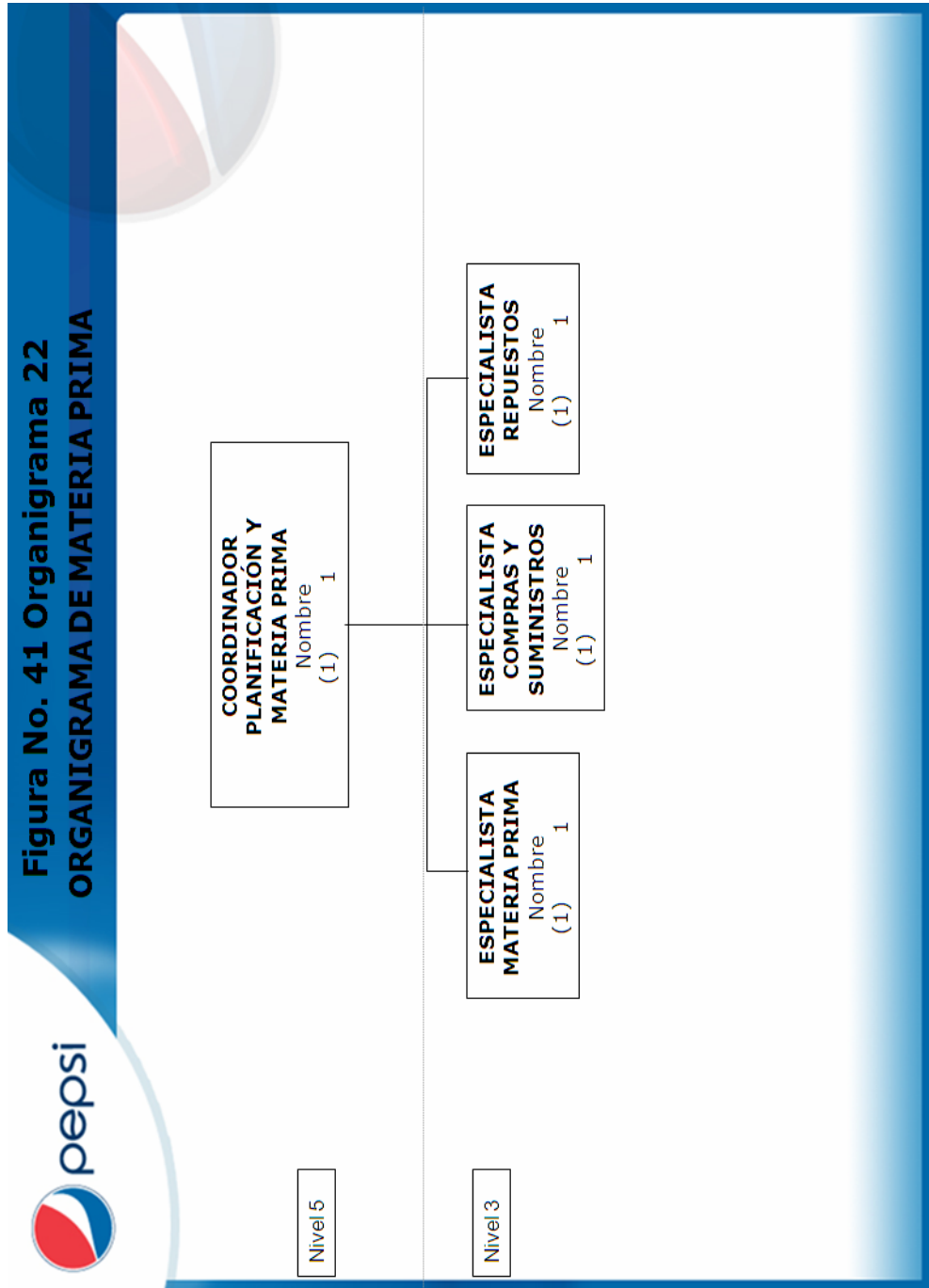
Fuente: elaboración propia.

Figura 40. Organigrama Auditoría, actualizado



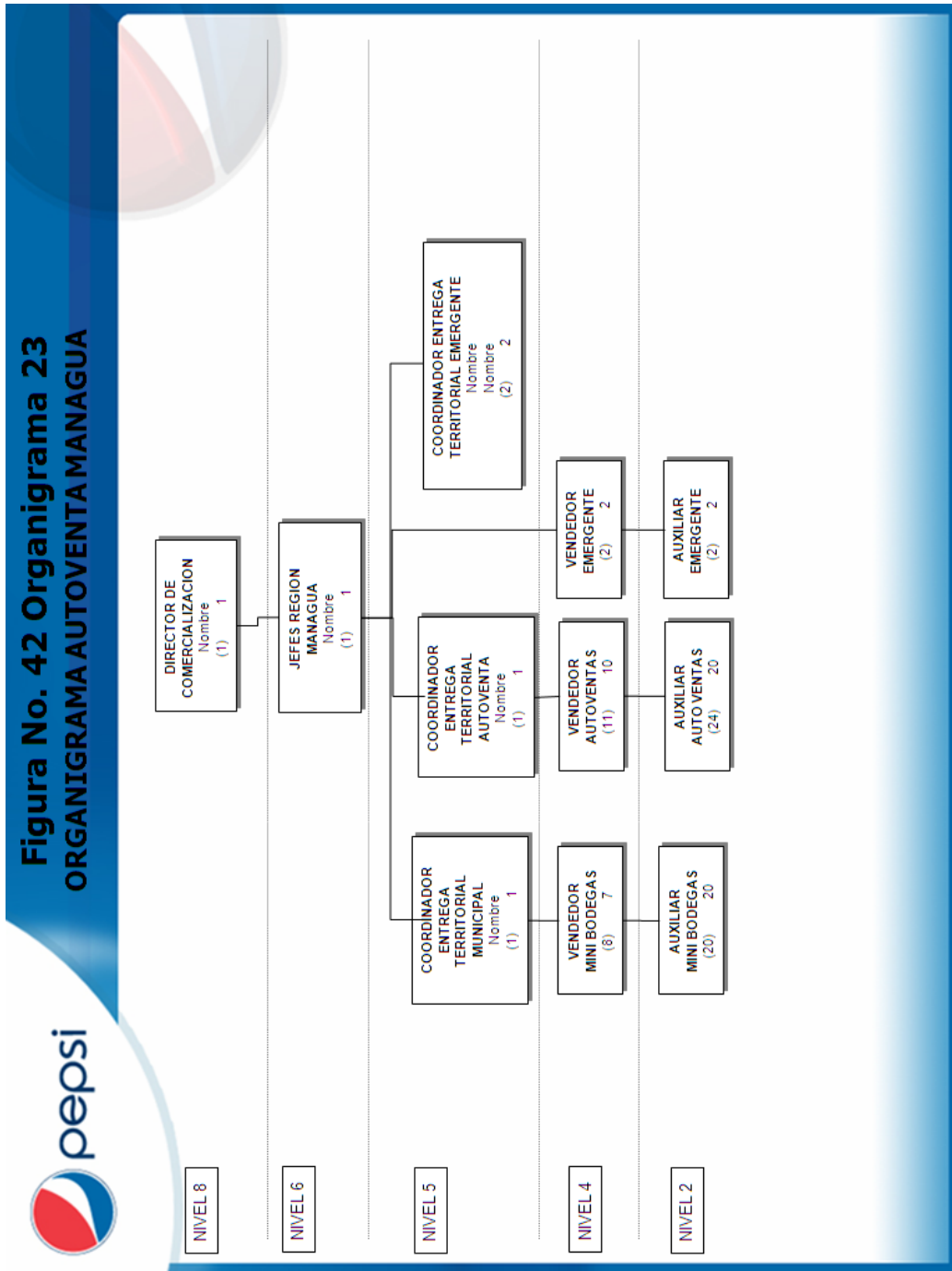
Fuente: elaboración propia.

Figura 41. Organigrama Materia Prima, actualizado



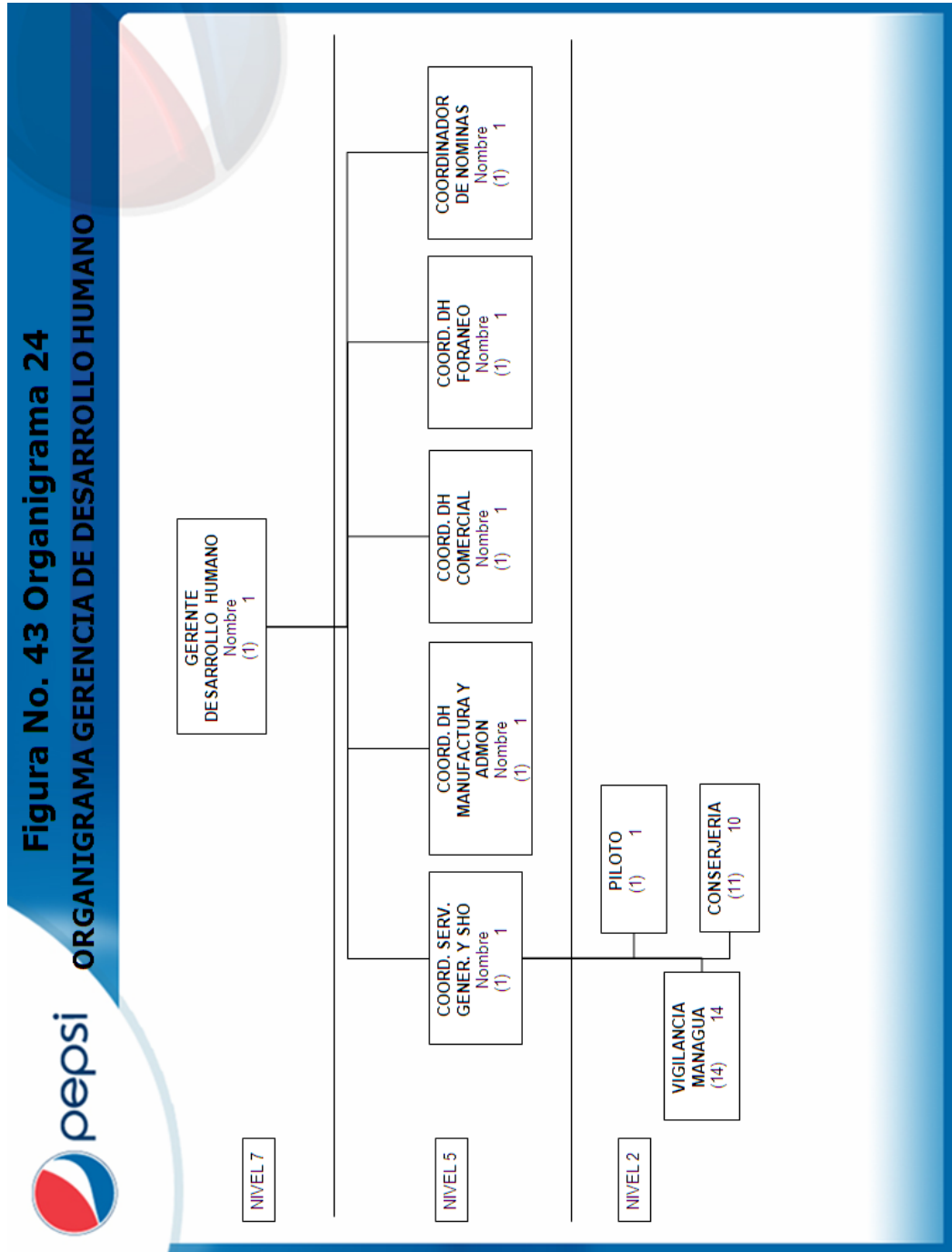
Fuente: elaboración propia.

Figura 42. Organigrama Autoventa Managua, actualizado



Fuente: elaboración propia.

Figura 43. Organigrama Gerencia de Desarrollo Humano, actualizado



Fuente: elaboración propia.

2.2.3. Diseño de la evaluación de desempeño

El diseño de la evaluación de desempeño se realizó con el gerente de Recursos Humanos, la coordinadora del proyecto y estudiante epeista. La validación del diseño de la evaluación de desempeño, se realizó por el gerente de Recursos Humanos y la coordinadora del Proyecto. Se presenta la filosofía del programa de evaluación de desempeño y los objetivos de la evaluación de desempeño.

❖ Filosofía del programa de evaluación de desempeño

La filosofía del programa de evaluación de desempeño de 360° pretende constituirse como un sistema continuo, integral y objetivo que permita medir y evaluar el desempeño de los colaboradores proporcionándoles retroalimentación oportuna y contribuyendo al desarrollo de planes de acción, que incrementen su productividad en el puesto de trabajo.

Busca, entre otras cosas, establecer un vínculo efectivo entre la evaluación de desempeño y otras áreas de la gestión de desarrollo humano, de manera que todos los procesos de Desarrollo Humano se encuentren alineados.

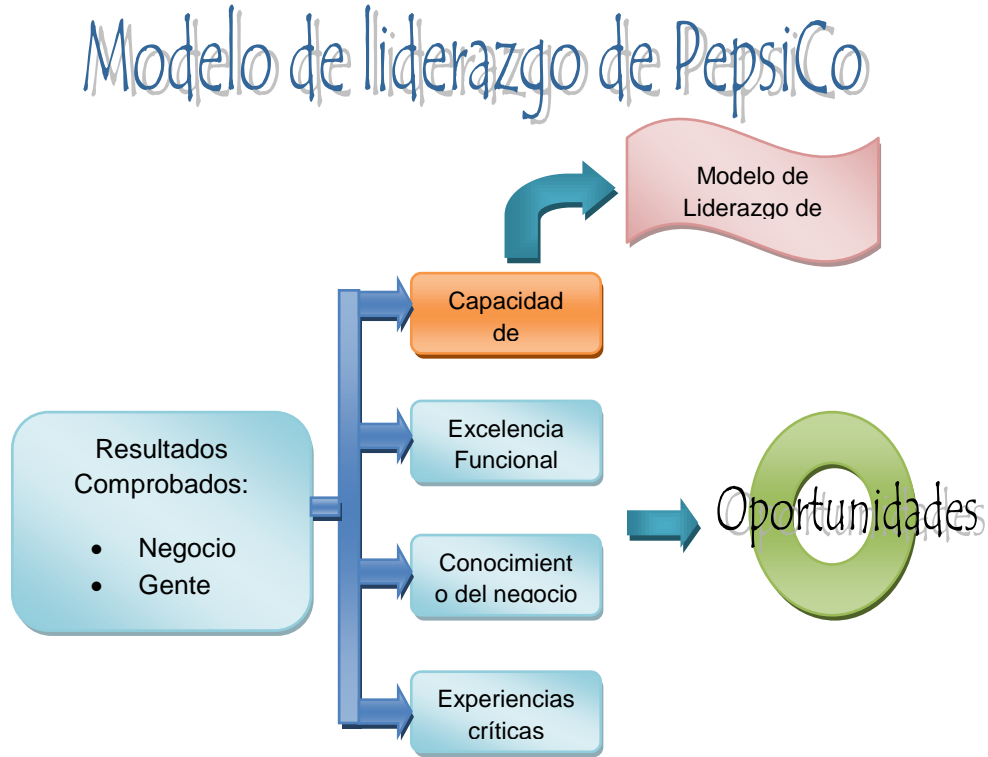
❖ Objetivos de la evaluación de desempeño

- ✓ Medir en forma objetiva el desempeño actual del empleado; de manera que pueda establecerse la brecha existente entre el desempeño real y el desempeño ideal.

- ✓ Establecer la política de evaluación de desempeño, que fundamente y refuerce competencias centrales y específicas del negocio y área de trabajo.
- ✓ Implementar un proceso de evaluación sistemático, objetivo y orientado al crecimiento del empleado, su comportamiento futuro y al mejoramiento de sus conocimientos, destrezas, actitudes y habilidades en el puesto de trabajo.
- ✓ Describir las debilidades y limitaciones de los trabajadores, elaborando planes de acción y desarrollo que permitan desarrollar o fortalecer las competencias evaluadas.

La evaluación de desempeño se creó conforme al Modelo de Liderazgo PepsiCo, que se muestra en la figura 44. Este modelo define lo que hace falta para ser un líder exitoso en la compañía.

Figura 44. **Modelo de liderazgo de PepsiCo**



Fuente: elaboración propia.

Tomando como base el modelo de liderazgo de PepsiCo, que se presenta en la figura 44, se establecieron con el gerente de Recursos Humanos, la coordinadora del Proyecto y el estudiante epesista, los imperativos de liderazgo. Estos se muestran en la figura 45. Los imperativos de liderazgo son: llevando a otros contigo, estableciendo la agenda y haciendo bien las cosas. Los imperativos son tareas de obligado cumplimiento o tareas que nos sirven para expresar mandatos.

Figura 45. Imperativos de liderazgo



Fuente: elaboración propia.

El uso de competencias permite evaluar el desempeño tomando como base una serie de conductas y comportamientos fácilmente observables y medibles. Esto evitará evaluaciones subjetivas por parte del evaluador. Además, el evaluado interactúa con diferentes grupos al momento de ejecutar trabajo, por esto es importante que al ser evaluado reciba retroalimentación de los diferentes grupos con los que guarda relación.

Al realizar la evaluación de desempeño por el método de 360° se obtiene una calificación más integral y objetiva, que si la persona es evaluada solamente por su jefe inmediato.

A continuación se muestra en la figura 46, el imperativo de liderazgo, llevando a otros contigo; que contiene las competencias de toma de decisiones, innovación y orientación a resultados.

Figura 46. **Competencias de liderazgo del imperativo llevando a otros contigo**



Fuente: elaboración propia.

❖ Toma de decisiones

Esta competencia ayudará a detectar si el evaluado tiene la capacidad de analizar rápidamente problemas complejos para encontrar soluciones viables y prácticas, se evaluará la capacidad para la toma de decisiones, la habilidad para analizar los problemas y situaciones; y las prioridades que el evaluado tiene y cómo las maneja.

Las preguntas para medir la competencia de “toma de decisiones” serán las siguientes:

1. ¿Analiza rápidamente problemas complejos para encontrar soluciones viables y prácticas?
2. ¿Ve las relaciones entre los datos, eventos, tendencias, etc.?
3. ¿Trabaja de manera consistente hacia las prioridades correctas?

❖ Innovación

La competencia de “innovación” ayudará a detectar cómo el evaluador busca ideas, soluciones y si el evaluado toma las mejores prácticas creativas para obtener mejores resultados, además si el evaluado comparte la información de manera proactiva, si toma riesgos y apoya razonablemente la toma de riesgos y promueve un ambiente innovador. También ayudará a conocer la capacidad para crear nuevas formas de realizar las actividades que crean valor y la iniciativa para alcanzar mejores resultados.

Las preguntas para medir la competencia de “innovación”, serán las siguientes:

1. ¿Toma iniciativa para encontrar maneras de alcanzar mejores resultados?
2. ¿Buscar de manera activa y aprovecha ideas, mejores prácticas y soluciones desarrolladas donde sea?
3. ¿Desarrolla soluciones creativas y distintas formas de hacer las cosas que añaden valor?

❖ Orientación a resultados

La competencia de “orientación a resultados” ayudará a saber si el evaluado demuestra una actitud positiva y perseverante para alcanzar las metas y si el evaluado ayuda a quitar las barreras para llegar a los resultados, se tomaran en cuenta aspectos como la capacidad y buena actitud y disposición que tiene la persona para alcanzar las metas y objetivos; y la disposición para resolver situaciones difíciles.

Las preguntas para medir la competencia de “orientación a resultados”, serán las siguientes:

1. ¿Demuestra perseverancia en la búsqueda de metas?
2. ¿Confronta y se esfuerza para resolver cuestiones difíciles?
3. ¿Manifiesta una actitud “Sí se puede” y disposición para emprender retos significativos?

A continuación se presenta en la figura 47, el imperativo de liderazgo, estableciendo la agenda; que contiene las competencias: motiva e inspira a otros, desarrollo de talento, crear una cultura incluyente y colabora e influye.

Figura 47. **Competencias de liderazgo, del imperativo estableciendo la agenda**



Fuente: elaboración propia.

❖ Motiva e inspira a otros

La competencia de “motiva e inspira a otros” ayudará a saber hasta qué nivel el evaluado incrementa la pasión, el orgullo y si contribuye a generar un ambiente de trabajo reconfortante y agradable, la capacidad de adaptación al cambio, la entrega y pasión que demuestra en su puesto de trabajo, la motivación que brinda a los demás para que se sienta a gusto y pueda realizar su trabajo de la mejor manera.

Las preguntas para medir la competencia de “motiva e inspira a otros”, serán las siguientes:

1. ¿Demuestra un sentido de pasión, satisfacción y orgullo acerca de su trabajo?
2. ¿Demuestra una actitud positiva en el lugar de trabajo?
3. ¿Se adapta y adopta bien el cambio?
4. ¿Crea un ambiente laboral que hace que el trabajo sea satisfactorio y agradable?

❖ Crea una cultura incluyente

La competencia de “crea una cultura incluyente” ayudará a medir si el evaluado trata a la gente de manera justa, demostrando sensibilidad a las diferencias y a la apreciación de perspectivas y opiniones distintas; se evaluará el trato del evaluado hacia las personas, la capacidad de tratar a todos por igual y ser justo con sus decisiones.

Las preguntas para medir la competencia de “crea una cultura incluyente”, serán las siguientes:

1. ¿Trata a los demás con respeto y justicia. Convierte las estrategias en planes concretos para ser ejecutados efectivamente?
2. ¿Demuestra sensibilidad cuando trata con personas de diferentes antecedentes culturales y/o otras diferencias?
3. ¿Muestra apertura y respeto a las opiniones y puntos de vista de los demás?

❖ Desarrollo de talento

La competencia de “desarrollo de talento” ayuda a evaluar el conocimiento del evaluado de sus propias fortalezas y áreas de desarrollo, evaluará si el evaluado busca continuamente la retroalimentación y las oportunidades de aprendizaje, la habilidad de utilizar situaciones pasadas para no volver a cometer los mismos errores o para repetir las acciones buenas del pasado, el espíritu de superación.

Las preguntas para medir la competencia de “desarrollo de talento”, serán las siguientes:

1. ¿Demuestra una conciencia de sus propias fortalezas y áreas de desarrollo?
2. ¿Actúa con base a la retroalimentación de otros, buscando formas de mejorar su desempeño?
3. ¿Aprende de la experiencia y fácilmente aplica ese conocimiento a nuevas situaciones?
4. ¿Busca oportunidades de aprendizaje y nuevas experiencias?

❖ Colabora e influye

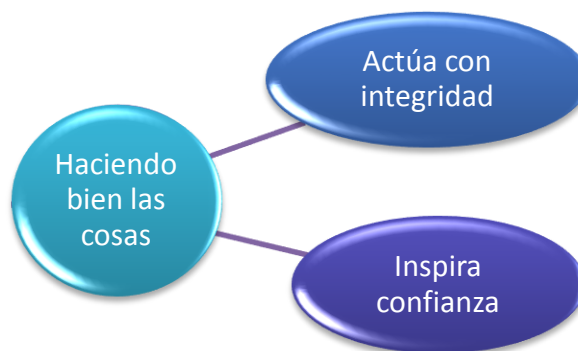
La competencia de “colabora e influye” ayudará a determinar si el evaluado trabaja bien con otros, si lo hace de manera efectiva escuchando y compartiendo la información necesaria, como es la comunicación con sus compañeros y la fidelidad con la compañía para presentar resultados.

Las preguntas para medir la competencia de “colabora e influye”, serán las siguientes:

1. ¿Colabora bien con los demás para entregar resultados?
2. ¿Mantiene informados a los demás para evitar sorpresas?
3. ¿Escucha y entiende efectivamente lo que dicen los demás?

En la figura 48 se presenta el imperativo de liderazgo, “haciendo bien las cosas”; que contiene las competencias: inspira confianza y actúa con integridad.

Figura 48. **Competencias de liderazgo, del imperativo haciendo bien las cosas**



Fuente: elaboración propia.

❖ Actúa con integridad

La competencia “actúa con integridad”, mide la capacidad del evaluador para tomar decisiones basadas en lo que es mejor para una organización, la ética e integridad, tomando en cuenta aspectos como la capacidad de actuar correctamente ante situaciones difíciles, la capacidad de seguir normas y políticas de conducta; la capacidad para actuar de manera responsable en todas las actividades que realice.

Las preguntas para medir la competencia de “actúa con integridad”, serán las siguientes:

1. ¿Demuestra comportamiento responsable y ético hacia clientes, proveedores y otros dentro de la organización?
2. ¿Sigue de modo consistente el significado y propósito de las políticas y normas de la empresa? (ejemplo: código de conducta)
3. ¿Actúa con integridad de manera cotidiana aún cuando es difícil hacerlo?

❖ Inspira confianza

La competencia de “inspira confianza” ayuda a medir la capacidad del evaluado de establecer e inspirar confianza, si habla con la verdad y con sensibilidad; además de asegurar que tenga consistencia entre las palabras y las acciones.

Las preguntas para medir la competencia de “inspira confianza”, serán las siguientes:

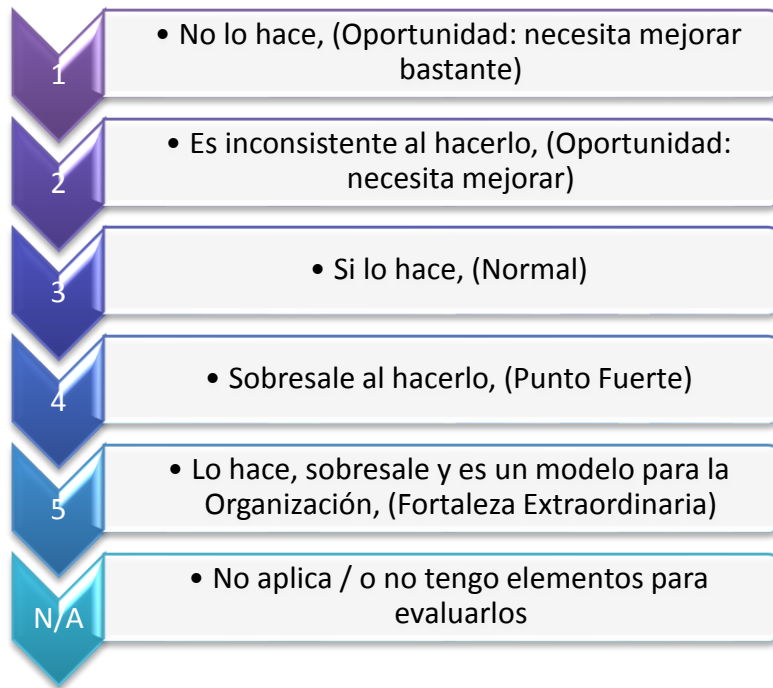
1. ¿Puede ser confiable para hablar con verdad y franqueza?

2. ¿Es congruente entre lo que dice y hace?
3. ¿Asume la responsabilidad de sus propios errores?

En la evaluación de desempeño se utilizará la siguiente escala para calificar cada competencia, la cual fue validada por el gerente de Recursos Humanos y la coordinadora del proyecto; en el cual el puntaje 1 significa que necesita mejorar bastante y equivale a 0 puntos, el puntaje 2 significa que necesita mejorar para llegar a cumplir esa competencia y equivale a 25 puntos, el puntaje 3 es que sí lo hace y equivale a 50 puntos, el puntaje 4 es un punto fuerte y equivale a 75 puntos, el puntaje 5 significa que la competencia es una fortaleza extraordinaria y equivale a 100 puntos; y N/A significa que no tiene suficiente información para dar una opinión precisa sobre un punto en particular y no tiene puntaje.

La figura 49 nos muestra cómo se presentará la escala de medición de la evaluación de desempeño, describiendo claramente cuál es el significado de cada puntaje e incluyendo la NOTA; donde explica en que casos deben utilizar N/A.

Figura 49. **Escala de medición de la evaluación de desempeño**



Fuente: elaboración propia.

Nota: si piensas que no tienes suficiente información para dar una opinión precisa sobre un punto en particular, elige la opción: N/A = “No tengo elementos para evaluarlo” o “No aplica”.

Al final de la evaluación se dejará un área en la cual se le pedirá al evaluado que escriba comentarios sobre las fortalezas y áreas de oportunidad que tiene el evaluado.

La evaluación de desempeño se presenta en el apéndice A.

Parámetros de calificación de la evaluación de desempeño: estos parámetros de calificación de la evaluación de desempeño, se muestran en la

figura 50, esta nos ayudarán a saber el punteo final que el evaluado obtuvo en la evaluación de desempeño. Esto le servirá al evaluado a saber en qué tiene que mejorar y que aspectos de liderazgo debe mantener. Si el punteo final es de 100 puntos significa que es sobresaliente, muestra excepcional dominio y fortaleza de la competencia; si el punteo final es de 75 puntos significa que esta competencia es una fortaleza y posee un elevado dominio y desarrollo de la misma; si el punteo final es de 50 puntos significa que el evaluado cumple con los estándares mínimos requeridos para su puesto de trabajo; si el punteo final es 25 puntos significa que tiene una oportunidad de mejorar en algunos aspectos de la competencia; si el punteo final es de 0 puntos esto significa que necesita mejorar en la competencia

Figura 50. **Parámetros de calificación de la evaluación de desempeño**



Fuente: elaboración propia.

Para el proceso de la evaluación de desempeño se utilizó el Método de las Escalas Gráficas, este método evalúa al personal; es un método sencillo, su aplicación exige múltiples cuidados, con el fin de evitar la subjetividad y los prejuicios del evaluador. Estos cuidados podrían causar indiferencia considerable, este método reduce los resultados a expresiones numéricas mediante la aplicación de procedimientos matemáticos, pero su potencialidad está en determinar los aspectos a evaluar agrupando las características más importantes. Cuando se obtiene el resumen de los resultados, va a reflejar un desempeño pobre o insuficiente, hasta el óptimo o excelente.

- ❖ Este método le brinda beneficios a la organización, ya que la evaluación de desempeño mide el potencial humano a corto, mediano y largo plazos, y define la contribución que cada evaluado puede brindar a la organización.
- ❖ Identifica a los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y selecciona a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.
- ❖ Da mayor dinámica al Departamento de Recursos Humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no solo de ascensos, sino de progreso y de desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

La valoración del merito individual consiste en conocer el valor total que resulta de una combinación de factores cuantitativos y cualitativos, que el evaluado demuestra hacia la Embotelladora La Mariposa.

Los factores que se tomaron en cuenta son de carácter cualitativo y, por tanto difícilmente medibles con lo que pueden percibirse subjetivos, aunque susceptibles de juzgarse debiendo ser expresados con una valoración lo más

adecuada posible y de acuerdo con un criterio uniforme en toda la organización, por lo que el responsable de determinar esta valoración fue el Director Comercial de Recursos Humanos, quien tomó en cuenta que el máximo desempeño garantice el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Por lo que se estableció la siguiente distribución.

Para la determinación de los parámetros de calificación de la figura 50, se tomó en cuenta que los aspectos a evaluar fueron los considerados como fundamentales para el cumplimiento de los objetivos colectivos e individuales que debe cumplir un líder dentro de la organización, por lo que los nueve imperativos planteados, a siete de ellos se le plantearon tres competencias con una valoración de 33.33% a cada una de ellas y a las dos imperativos restantes se le plantearon cuatro competencias, con una valoración del 25%.

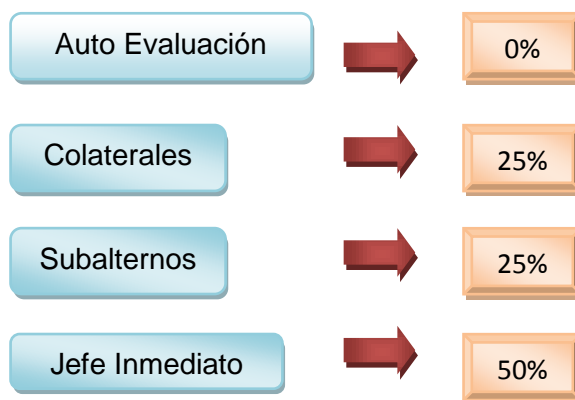
Esta ponderación le da similar valor a cada competencia, lo que coloca a cada una de ellas en un mismo nivel de importancia, y se tomó en cuenta que la línea media de un resultado no demuestra excelencia, sino una medianía, se partió de ese punto para determinar el dominio o no de las competencias. La ponderación de los resultados se da primero por imperativo y luego se calcula un promedio de todos los imperativos para obtener un resultado global, al tenerse en forma individual el resultado de cada imperativo y luego en forma global, permite visualizar el área en que cada trabajador tiene mayor o menor fortaleza.

2.2.3. Identificación de evaluadores y evaluados por medio de organigramas

Para la identificación de los evaluadores y evaluados para la evaluación de desempeño de la Embotelladora La Mariposa; se utilizará como base los

organigramas anteriormente actualizados. En este caso la evaluación de desempeño de 360° tomará en cuenta 4 factores para la calificación, y se presentan en la figura 51 y figura 52. En la figura 51 se presenta que la autoevaluación tiene una ponderación de 0; esto es debido a que la autoevaluación se utilizará como parámetro para encontrar la brecha entre lo que tiene y lo que le falta. Se presenta que la ponderación de los colaterales y subalternos es de 25 y la ponderación del jefe inmediato es de 50; esta ponderación para el jefe inmediato es debido a que para la evaluación es más importante la percepción que tiene el jefe sobre el evaluado.

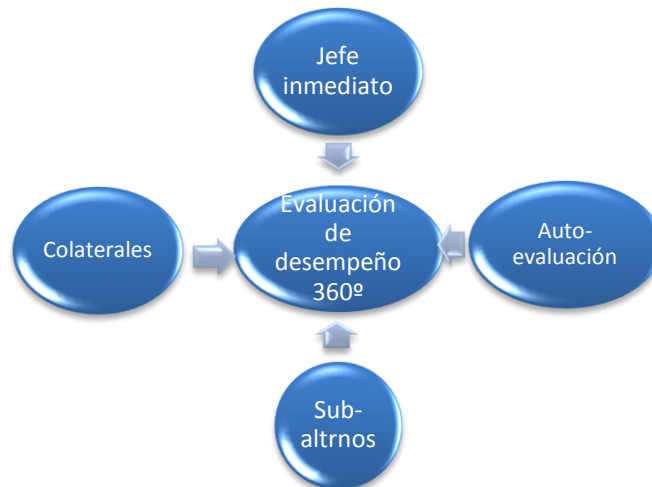
Figura 51. **Factores de calificación de la evaluación de desempeño de 360°**



Fuente: elaboración propia.

En la figura 52 se presenta la metodología que se utilizará para realizar la evaluación de desempeño, la cual será que el evaluado realice su autoevaluación, que el jefe inmediato, los colaterales y los subalternos evalúen al evaluado.

Figura 52. **Estructura de los factores involucrados en la evaluación de desempeño de 360°**



Fuente: elaboración propia.

La evaluación de desempeño de 360° de la Embotelladora La Mariposa, como su nombre lo indica, evaluará cómo es el desempeño de cada trabajador dentro de la empresa; realizando una evaluación desde varios puntos de vista.

Para que la evaluación de desempeño sea lo más objetiva posible se tomarán cuatro perspectivas diferentes las cuales serán: la autoevaluación, la evaluación de los colaterales, la evaluación de los subalternos y la evaluación del jefe inmediato. Para esta actividad se tomarán como base los organigramas actualizados. Se verá en cada organigrama quienes serán los evaluados, en este caso, serán los niveles de jefaturas, gerencias y direcciones comerciales.

A continuación se describe la autoevaluación, la designación de colaterales, designación de subalternos y la designación de jefe inmediato.

❖ Autoevaluación

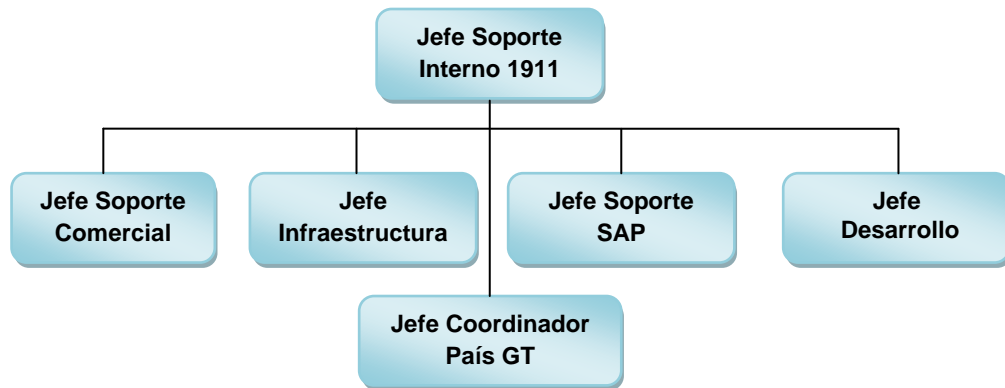
La autoevaluación consistirá en que la persona evaluada realizará la evaluación de desempeño; y esto servirá de patrón para encontrar las brechas entre lo que el evaluado cree que posee, sus actitudes y lo que realiza; y lo que su jefe inmediato, colaterales y subalternos ven que él posee, que realiza y sus actitudes.

❖ Designación de colaterales

Los colaterales son las personas que tienen un puesto similar al del evaluado, y que tienen relación directa en el trabajo que realizan. Estas personas serán evaluadoras y evaluadas.

Se tomará como ejemplo el Departamento de Sistemas en el cual los colaterales del Jefe de Soporte Interno 1911 son: Jefe Coordinador País Guatemala, el Jefe de Soporte Sap., el Jefe de Desarrollo, Jefe de Infraestructura y Jefe de Soporte Comercial. Estos son sus colaterales ya que tienen una relación directa en el Departamento de Sistemas. Esto se representa en la figura 53.

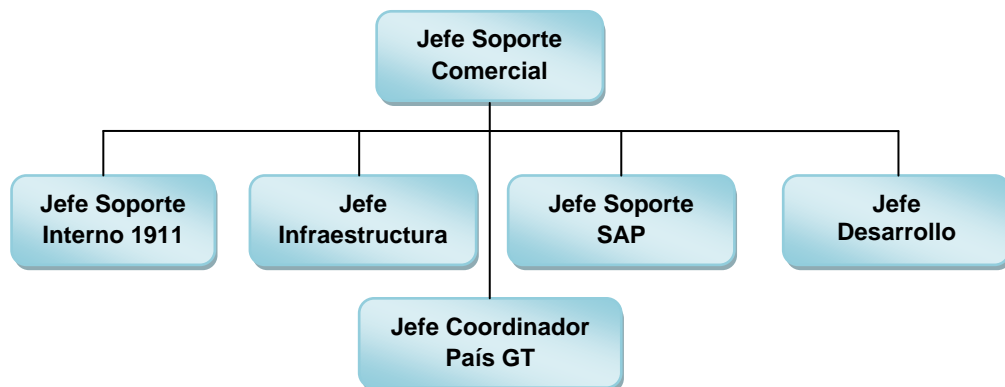
Figura 53. **Colaterales del Jefe Soporte Interno 1911, Departamento de Sistemas**



Fuente: elaboración propia.

Así como los colaterales del Jefe Soporte Comercial son el Jefe Infraestructura, Jefe Soporte Sap, Jefe Desarrollo, Jefe Soporte Interno 1911 y Jefe Coordinador País GT, esta relación se presenta en la figura 54.

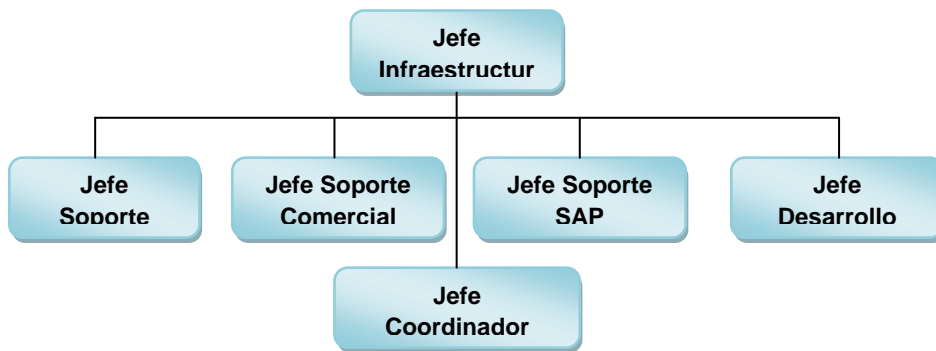
Figura 54. **Colaterales del Jefe Soporte Comercial, Departamento de Sistemas**



Fuente: elaboración propia.

Los colaterales para el Jefe Infraestructura son: el Jefe de Soporte Interno 1911, el Jefe Soporte Comercial, Jefe Soporte Sap, Jefe Desarrollo y el Jefe Coordinador País GT, esta relación se presenta en la figura 55.

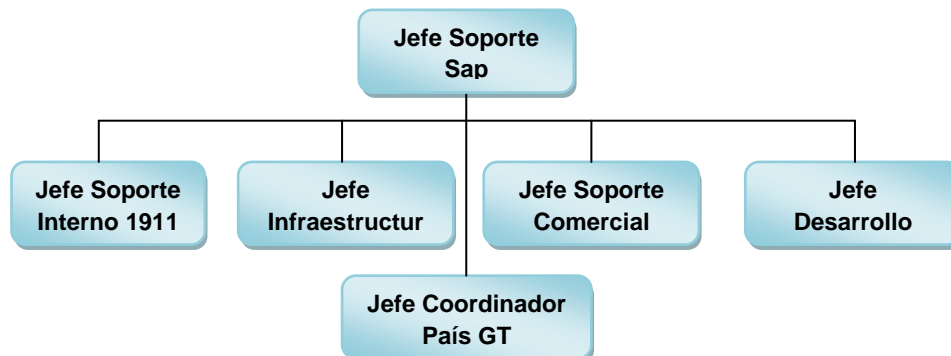
Figura 55. **Colaterales del Jefe Infraestructura, Departamento de Sistemas**



Fuente: elaboración propia.

Los colaterales para el Jefe Soporte Sap son: el Jefe de Soporte Interno 1911, el Jefe Soporte Comercial, Jefe Infraestructura, Jefe Desarrollo y el Jefe Coordinador País GT, esta relación se presenta en la figura 56.

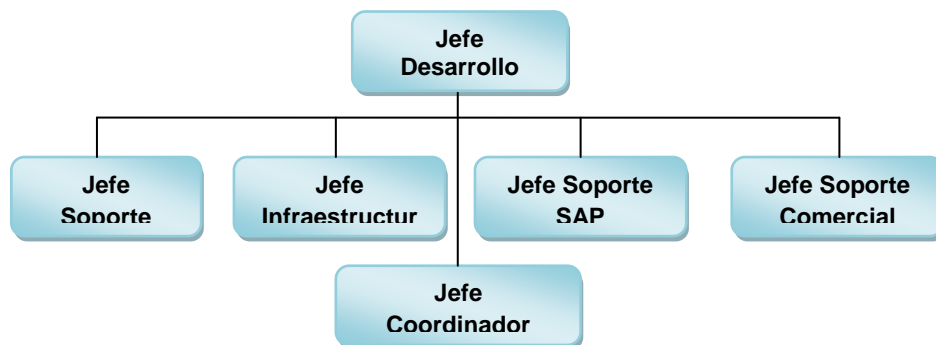
Figura 56. **Colaterales del Jefe Soporte Sap, Departamento de Sistemas**



Fuente: elaboración propia.

Los colaterales para el Jefe de Desarrollo son: el Jefe de Soporte Interno 1911, el Jefe Soporte Comercial, Jefe Soporte Sap, Jefe Infraestructura y el Jefe Coordinador País GT, esta relación se presenta en la figura 57.

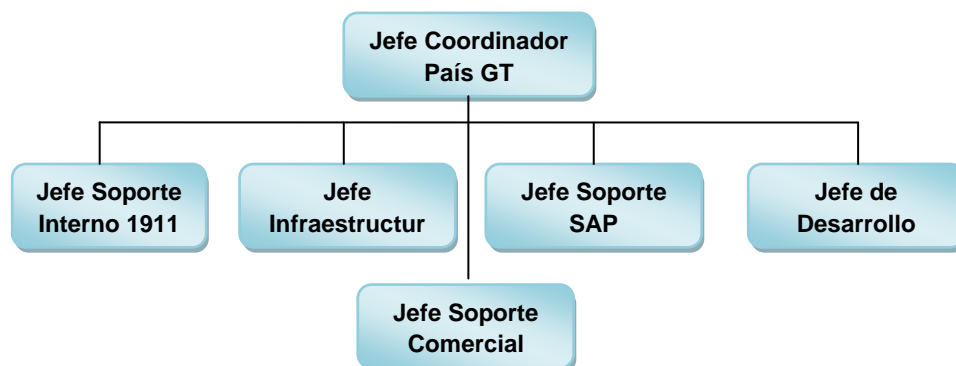
Figura 57. **Colaterales del Jefe Desarrollo, Departamento de Sistemas**



Fuente: elaboración propia.

Los colaterales para el Jefe Coordinador País GT son: el Jefe de Soporte Interno 1911, el Jefe Soporte Comercial, Jefe Soporte Sap, Jefe de Desarrollo y el Jefe Infraestructura, esta relación se presenta en la figura 58.

Figura 58. **Colaterales del Jefe Coordinador País GT, Departamento de Sistemas**



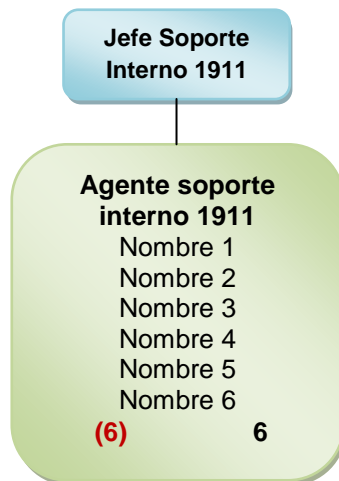
Fuente: elaboración propia.

❖ Designación de subalternos

Los subalternos son las personas que directamente le reportan al evaluado y las personas que el evaluado tiene a su cargo. Estas personas, dependiendo del nivel que ocupe, dentro de la compañía, serán evaluadores y/o evaluados.

Continuando con el ejemplo del Departamento de Sistemas, en el caso del Jefe de Soporte Interno 1911, sus subalternos son 6 Agentes Soporte Interno 1911, que le reportan directamente a él, esta estructura se muestra en la figura 59.

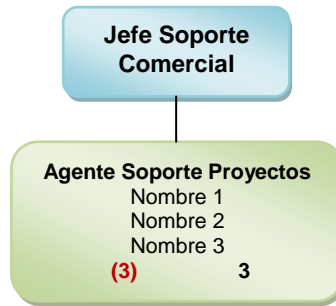
Figura 59. **Subalternos del Jefe de Soporte Interno, Departamento de Sistemas**



Fuente: elaboración propia.

Los subalternos del Jefe Comercial, son 3 Agentes Soporte Proyectos, que le reportan directamente a él; esta estructura se muestra en la figura 60.

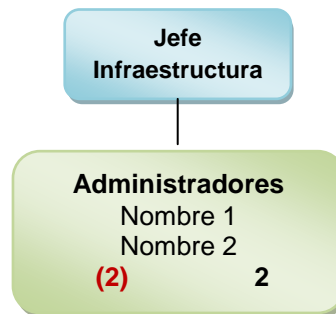
Figura 60. **Subalternos del Jefe Soporte Comercial, Departamento de Sistemas**



Fuente: elaboración propia.

Los subalternos del Jefe Infraestructura, son 2 administradores, que le reportan directamente a él; esta estructura se muestra en la figura 61.

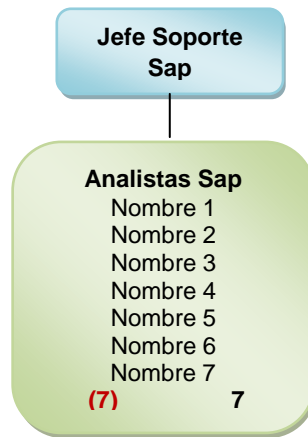
Figura 61. **Subalternos del Jefe Infraestructura, Departamento de Sistemas**



Fuente: elaboración propia.

Los subalternos del Jefe Soporte Sap, son 7 Analistas Sap, que le reportan directamente a él; esta estructura se muestra en la figura 62.

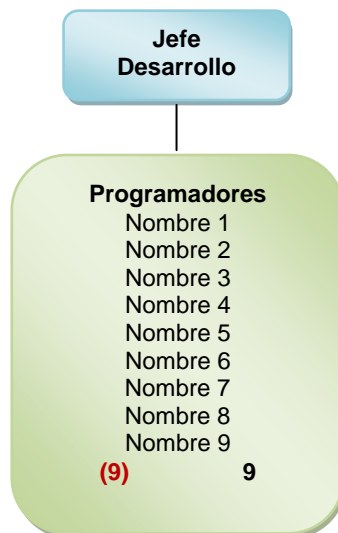
Figura 62. **Subalternos del Jefe Soporte Sap, Departamento de Sistemas**



Fuente: elaboración propia.

Los subalternos del Jefe Desarrollo son 9 Programadores, que le reportan directamente a él; esta estructura se muestra en la figura 63.

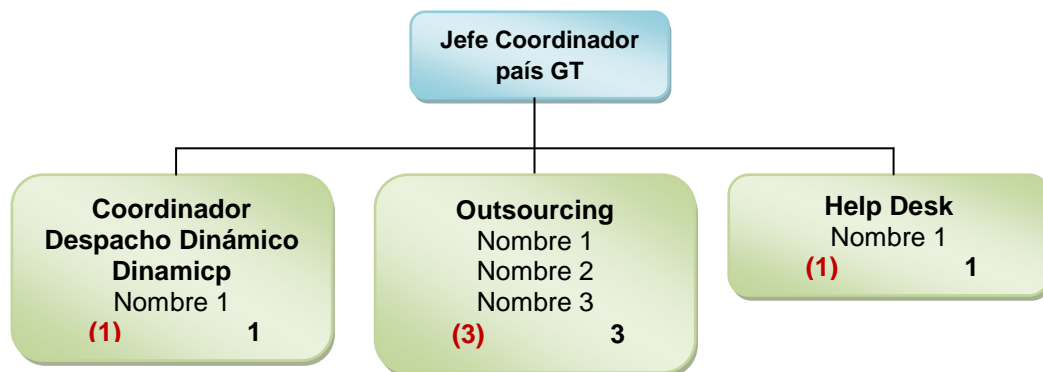
Figura 63. **Subalternos del Jefe Desarrollo, Departamento de Sistemas**



Fuente: elaboración propia.

Los subalternos del Jefe Coordinador País GT, son 1 Coordinador de Despacho Dinámico, un Help Desk y 3 Outsourcing; que le reportan directamente a él; esta estructura se muestra en la figura 64.

Figura 64. **Subalternos del Jefe Coordinador País GT, Departamento de Sistemas**

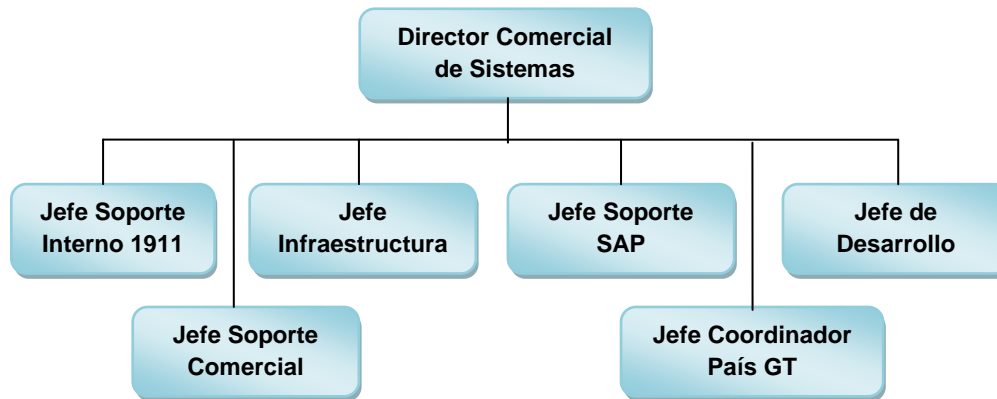


Fuente: elaboración propia.

❖ Designación de jefe inmediato

El jefe inmediato es la persona a quien el evaluado le reporta directamente. Este trabajador será siempre evaluador y evaluado. En el ejemplo del Departamento de sistemas, el Jefe inmediato del Jefe de Soporte Interno 1911, Jefe Soporte Comercial, Jefe Soporte Sap, Jefe de Desarrollo, Jefe Infraestructura y Jefe Coordinador País GT; es el Director Comercial de Sistemas; que en este caso él será evaluador y evaluado por el puesto que ocupa. Esto se representa en la figura 65.

Figura 65. **Establecimiento de Jefe inmediato, Departamento de Sistemas**



Fuente: elaboración propia.

2.2.4.1. Elaboración de base de datos

Luego de designar a los evaluadores y a los evaluados se procede a elaborar la base de datos, la cual ayudará a realizar la evaluación de desempeño, de una forma más ordenada y exitosa.

Se crearon hojas electrónicas en Excel donde se ingresaron el código de empleado, el código de jefe, nombre de empleado, puesto e-mail, usuario de red, status de empleado, nivel, agencia, centro de costo, sociedad y país, estos campos se muestran en la tabla XI.

En la tabla XI se presentan dos ejemplos del Departamento de Sistemas. Los campos que se presentan son el código de empleado; este es el número que identifica al evaluado, se coloca el número 10 que identifica a las personas de Guatemala, el número 20 para las personas que son de El Salvador, el número 30 para las personas que son de Honduras y el número 40 para las

personas que son de Nicaragua; estos números van seguidos de un correlativo que identifica el número de persona que hay dentro de la compañía.

Se coloca código del jefe inmediato, nombre completo, puesto que desempeña, el e-mail; este se le designa a la persona el nombre del correo electrónico está formado por las iniciales de los nombres y el apellido o está formado por el nombre y las iniciales de los apellidos. Se coloca el nivel del puesto que ocupa el evaluado dentro de la compañía; los niveles se clasifican de la siguiente manera A08 son para los directores comerciales, el A07 es para los gerentes, A06 es para los jefes, A05 es para los coordinadores. Solo evaluarán las personas que tengan un nivel A05 dentro de la compañía debido a que estas personas son las que tienen mayor relación con los evaluados.

Se colocará el usuario de red, este dato solo se utiliza dentro de la empresa con el sistema Intranet, y está conformado por el inicio de los correos electrónicos. La agencia está designada por el código 1001 para las personas que están en Guatemala, el código 2001 para las personas que están en El Salvador, el código 3001 para las personas que están en Honduras y el código 4001 para las personas que están en Nicaragua.

El centro de costo es el código que se le da a cada departamento de cada país; está formado por el código G001 para los departamentos de Guatemala, el código ES01 para los departamentos de El Salvador, el código H001 para los departamentos de Honduras y el código NI01 para los departamentos de Nicaragua. Estos códigos van seguidos de un número que se le asignó a cada departamento dentro de cada país. En el caso del Departamento de Sistemas que se presenta en la tabla XI, el centro de costo es G0010604, el G001 porque el departamento está en Guatemala y el 604 porque es el número que se le proporcionó para identificar al Departamento de Sistemas.

La sociedad no es más que los códigos G001. ES01, N001 y NI01. Esto es porque el programa lo necesita para saber de qué país es cada evaluado o evaluador,

El país se coloca con una abreviación GT para las personas que están en Guatemala, ES para las personas que están en El Salvador, HN para las personas que están en Honduras y NI para las personas que están en Nicaragua. A continuación se presenta la tabla XI.

Tabla XI. **Ejemplos de la base de datos para la evaluación de desempeño**

código empleado	Código Jefe inmediato	Evaluadores	Nombre empleado	Puesto	EMAIL
104044	103033	Director Comercial de Sistemas, Jefe Soporte Interno 1911, Jefe Soporte Comercial, Jefe Soporte SAP, Jefe de Desarrollo, Jefe Coordinar País GT, Administradores (2)	Juan Ramón Martínez Aragón	JEFE INFRAESTRUCTURA	jmartinez@epsicentroamerica.com
104038	103033	Director Comercial de Sistemas, Jefe Soporte Interno 1911, Jefe infraestructura, Jefe Soporte Comercial, Jefe Soporte SAP, Jefe Coordinar País GT, Programadores (9)	Julio Cesar Linares Salazar	JEFE DE DESARROLLO	jclinares@epsicentroamerica.com

USUARIO RED	STATUS EMPLEADO	Nivel	AGENCIA	CENTRO COSTO	SOCIEDAD	PAIS
jmartinez	3	A6	1001	G0010604	G001	GT
jclinares	3	A6	1001	G0010604	G001	GT

Fuente: elaboración propia.

2.2.4.1. Guatemala

Para la creación de la base de datos de Guatemala se utilizaron los campos que se muestran en la tabla XI.

La Embotelladora La Mariposa cuenta con tres grandes áreas que conforman su fuerza de trabajo las cuales se muestran en la figura 66. Estas tres áreas son administración, comercialización y planta. Cada una de estas áreas está constituida por gran cantidad de trabajadores que realizan su trabajo para que CABCORP crezca como líder en bebidas carbonatadas y no carbonatadas.

Figura 66. **Bloques que conforman la fuerza de trabajo de la Embotelladora La Mariposa**



Fuente: elaboración propia.

La cantidad de personal en cada área se presenta en la figura 67. Por la gran cantidad de personal se realizaron bases de datos por separado para cada área que conforman la fuerza de trabajo de la Embotelladora La Mariposa.

Figura 67. **Cantidad de trabajadores de la Embotelladora La Mariposa, Guatemala**



Fuente: elaboración propia.

2.2.4.1.1. Administración

Para la creación de la base de datos del área administrativa se tomó como base los campos de la tabla XI, se creó una hoja electrónica en Microsoft Excel en la cual se colocó todos los datos necesarios para la base de datos. Los puestos utilizados en la base de datos se basaron en los organigramas actualizados. Esta base de datos contendrá la misma información para los evaluadores y evaluados: código de empleado, código del jefe inmediato, nombre completo, puesto que desempeña, e-mail, nivel, usuario de red (este dato solo se utiliza dentro de la empresa con el sistema Intranet), agencia, centro de costo, sociedad, país.

Los puestos que se utilizaron para la base de datos del área administrativa de Guatemala se muestran en la tabla XII.

Tabla XII. Puestos de la base de datos del área administrativa, Guatemala

Puesto		
Director de Sistemas	Agente Soporte Interno 1911	Ejecutivas de Cuenta
Jefe Soporte Comercial	Agente Soporte Interno 1911	Gerente Regional de Auditoría
Jefe Infraestructura	Agente Soporte Interno 1911	Jefe de Auditoría gt
Jefe Soporte SAP	Agente Soporte Interno 1911	Jefe de Auditoría Sistemas gt
Jefe de Desarrollo	Agente Soporte Interno 1911	Coordinador sinio Auditoría
Jefe soporte Técnico	Agente Soporte Interno 1911	encargado de grupo
Jefe Coordinador País Guatemala	Vicepresidente SECCA	Asistente
Coordinador Despacho Dinámico	Gerente de SECCA	Asistente Auditoría Sistemas
Help Desk	Jefe Gestión del Efectivo	Director Financiero
Agente Soporte Proyectos	Coordinador de Costos e Inventarios	Gerente de Créditos
Agente Soporte Proyectos	Coordinador de Activos Fijos	Jefe de Créditos
Agente Soporte Proyectos	Coordinador Procesos Fiscales	Coordinador Impuestos
Administradores	Coordinador Cuentas Intercompany	Jefe de presupuestos
Administradores	Coordinador cuentas por pagar y archivo	Jefe Cooperativo
Analista SAP	Analista cxp	Coordinador de Créditos
Analista SAP	Coordinador de Gestión del Efectivo	Coordinador de Créditos
Analista SAP	Analista cxp	Ejecutivo de Créditos Zona Viva
Analista SAP	Jefe de Registro Centralizado	Ejecutivo de Créditos Post Mix
Analista SAP	Coordinador Proveedores, Materiales, Productos, Tipos de Cambio y Parametrización	Coordinador Planificación GT
Analista SAP	Coordinador Precios SAP y SIO, Descuentos, Cortesías y Bonificaciones	Coordinador planificación C.A.
Programadores	Coordinador Servicio al Cliente	Jefe Relaciones Laborales

Continuación de la tabla. XII.

Analista SAP	Coordinador de Usuarios y Accesos al Sistema, Estrategia de Liberación	Director Desarrollo Humano
Programadores	Coordinador Clientes, Punteo en Mapas Digitales, pmf's, Estructura de Ventas, Rutas, Tarificación de Llamadas	Jefe Entrenamiento y Desarrollo
Programadores	Jefe Servicio al Cliente	Jefe Desarrollo Humano Ventas, o& s
Programadores	Call Center Operation	Coordinadora Desarrollo Humano Industrial
Programadores	Ejecutivas de Cuenta	Coordinadora Proyectos Desarrollo Humano y Administración
Programadores	Ejecutivas de Cuenta	Coordinadora de Servicios Generales
Programadores	Ejecutivas de Cuenta	Coordinadora de Entrenamiento y Desarrollo
Programadores	Ejecutivas de Cuenta	Auxiliar Desarrollo Humano
Programadores	Ejecutivas de Cuenta	Generalista Desarrollo Humano Ventas, o&s Área Metro
Generalista Desarrollo Humano Ventas o&s Área Centro	Ejecutivas de Cuenta	Generalista Desarrollo Humano Ventas, o&s Área Norte
Generalista Desarrollo Humano Ventas o&s Área Sur Occidente	Coordinador Zona Viva	Jefe de Recursos de Ventas
Vicepresidente Comercial	Coordinador Supermercados Interior (tecu)	Coordinador Recursos de Ventas Metro
Gerente de Operaciones	Coordinador Supermercados Interior (escu)	Coordinador Recursos de Ventas Sur
Gerente de Pricing	Coordinador Supermercados Interior (cuyo)	Coordinador Recursos de Ventas Norte
Gerente de Análisis Financiero Ventas	CIT Walmart	Coordinador de Base de Datos
Coordinadora Información O&S	Ejecutivo de Cuenta Supermercados	Director de Proyectos
Director Comercial	Ejecutivo de Cuenta Supermercados	Jefe de Distribución
Director Comercial	Ejecutivo de Cuenta Supermercados	Coordinador Hércules
Jefe atl Consumer	Coordinador Trade Marketing	Gerente de Operaciones

Continuación de la tabla. XII.

Jefe Administrativo Comercial	Coordinador Post Mix	Coordinador Hércules
Coordinador Precios y Forecasting	Gerente Traditional Trade	Coordinador Hércules
Asistente	Jefe de Proyectos de Ejecución	Coordinador Analista de Censo
Gerente de Mercadeo de Canales y Proyectos	Jefe de Ejecución Gran Metro	Coordinador Analista de Censo
Jefe Regional de Marketing e Inteligencia de Mercados atl	Jefe de Ejecución Gran Dona	Coordinador Operativo de Distribución
Gerente de Mercadeo	Coordinador Trade Marketing	Coordinador Operativo de Distribución
Jefe Mercadeo btl	Coordinador Trade Marketing	Jefe Centros de Recursos
Jefe de Eventos e Imagen	Coordinador Trade Marketing	Coordinador de Información Territorial
Coordinador Sports Professional Marketing Gatorade	Coordinador Trade Marketing	Coordinador Recursos Mercado
Coordinador Gaseosas	Coordinador Trade Marketing	Coordinador Recursos
Director Mercados Especiales	Coordinador Trade Marketing	Coordinador Recursos
Jefe de Cuentas Colegios, Zona Viva y Vending	Coordinador Trade Marketing	Coordinador Recursos
Jefe Otros Supermercados	Coordinador Trade Marketing	Coordinador Recursos
Jefe Walmart Pepsico	Coordinador de Distribución	Coordinador Administrativo Mercadeo de Campo Sur
Jefe Walmart Ambev	Analista de Información y Tecnología	Coordinador Administrativo Mercadeo de Campo Norte
Jefe Técnico Post Mix	Gerente de Cerveza Regional	Coordinador Cuentas Nacionales e Instituciones Educativas y Vending
Jefe Post Mix	Gerente de Trade Marketing Cerveza	Coordinador Zona Viva
Coordinador de Información Territorial	Coordinador de Información Territorial	Coordinador Administrativo Mercadeo de Campo Metro
Coordinador Distribución y Ventas	Gerente Recursos de Ventas	Asistente Comercialización

Fuente: elaboración propia.

Luego de crear la base de datos con toda la información necesaria de todos los evaluadores y evaluados, se envía al Departamento de Sistemas para que el programador designado para este proyecto suba la información al sistema.

2.2.4.1.2. Comercialización

Para la creación de la base de datos del área de comercialización se tomó como modelo los campos de la tabla XI, se crearon hojas electrónicas en Microsoft Excel en las cuales se colocaron todos los datos necesarios para las bases de datos. Los puestos utilizados en las bases de datos se basaron en los organigramas actualizados.

Estas bases de datos contendrán la misma información para los evaluadores y evaluados: código de empleado, código del jefe inmediato, nombre completo, puesto que desempeña, e-mail, nivel, usuario de red (este dato solo se utiliza dentro de la empresa con el sistema Intranet), agencia, centro de costo, sociedad, país.

Los puestos que se utilizaron para las base de datos del área metro se muestran en la tabla XIII, tabla XIV, tabla XV, tabla XVI, tabla XVII y tabla XVIII.

Tabla XIII. **Puestos de la base de datos del área metro, Región Gran Metro, Guatemala**

Área Metro
Región Gran Metro
Gerente de Ventas
Gerente de Operaciones y Servicios
Coordinador de Información Territorial
Jefe Cerveza Metro
Coordinador Cuentas Claves
Coordinador promociones

Fuente: elaboración propia.

Tabla XIV. **Puestos de la base de datos del área metro, Agencia Villa Nueva, Guatemala**

Agencia Villa Nueva	
Comercialización	Operaciones y Servicios
Jefe Regional de Ventas	Jefe de Operaciones y Servicios Villa Nueva
Coordinador de Ejecución Territorial Preventa	jefe de ejecución promocional villa nueva
Coordinador de Ejecución Territorial Preventa	Coordinador de bodega
Coordinador de Ejecución Territorial Preventa	Coordinador de Bodega
Coordinador de Ejecución Territorial Preventa	Coordinador de Computo
Coordinador de Ejecución Territorial Preventa	Coordinador de Ejecución Promocional Villa Nueva
Coordinador de Ejecución Territorial Preventa	Coordinador de Ejecución Promocional
Coordinador de Ejecución Territorial Autoventa	Coordinador de Ejecución Promocional
Coordinador de Información Territorial	Coordinador de Ejecución Promocional

Fuente: elaboración propia.

Tabla XV. **Puestos de la base de datos del área metro, Agencia Naranjo, Guatemala**

Agencia Naranjo	
Comercialización	Operaciones y Servicios
jefe regional de ventas	jefe de operaciones y servicios
coordinador de información territorial	coordinador de bodega
coordinador de ejecución territorial	coordinador de bodega
coordinador de ejecución territorial	coordinador de computo
coordinador de ejecución territorial	
coordinador de ejecución territorial	
coordinador de ejecución territorial	
coordinador de ejecución territorial autoventa	

Fuente: elaboración propia.

Tabla XVI. **Puestos de la base de datos del área metro, Agencia Atanasio, Guatemala**

Agencia Atanasio	
Comercialización	Operaciones y Servicios
Jefe Regional de Ventas	Jefe de Operaciones y Servicios
Coordinador de Información Territorial	Coordinador de Bodega
Coordinador de Ejecución Territorial	Coordinador de Computo
Coordinador de Ejecución Territorial	
Coordinador de Ejecución Territorial	
Coordinador de Ejecución Territorial	
Coordinador de Ejecución Territorial	
Coordinador de Ejecución Territorial	
Coordinador de Ejecución Territorial Autoventa	

Fuente: elaboración propia.

Tabla XVII. **Puestos de la base de datos del área metro, Bebidas Funcionales, Guatemala**

Bebidas Funcionales
Comercialización
Gerente de Bebidas Funcionales
Coordinador de Ejecución Territorial Mayoristas
Jefe Regional de Ventas Bebidas Funcionales
Coordinador de Información Territorial
Coordinador de Ejecución Territorial
Coordinador de Ejecución Territorial
Coordinador de Ejecución Territorial
Coordinador de Ejecución Territorial

Fuente: elaboración propia.

Tabla XVIII. **Puestos de la base de datos del área metro, Agencia Metronorte, Guatemala**

Agencia Metronorte
Comercialización
Jefe Regional de Ventas
Coordinador de Información Territorial
Coordinador de Ejecución Territorial
Coordinador de Ejecución Territorial
Coordinador de Ejecución Territorial
Coordinador de Ejecución Territorial
Coordinador de Ejecución Territorial

Fuente: elaboración propia.

Los puestos que se utilizaron para las base de datos del área Chiprojál se muestran en la tabla XIX, tabla XX, tabla XXI y tabla XXII.

Tabla XIX. **Puestos de la base de datos del área Chiprojal, Agencia Jutiapa, Guatemala**

Area Chiprojal
Comercialización Agencia Jutiapa
Jefe Regional de Ventas
Coordinador de Ejecución Territorial
Coordinador de Ejecución Territorial
Coordinador de Ejecución Territorial
Coordinador de Información Territorial
Coordinador de Ejecución Promocional
Coordinador Operaciones y Servicios
Coordinador de Bodega

Fuente: elaboración propia.

Tabla XX. **Puestos de la base de datos del área Chiprojal, Agencia Progreso, Guatemala**

Comercialización Agencia Progreso
Jefe Regional de Ventas
Coordinador de Ejecución Territorial
Coordinador Operaciones y Servicios

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXI. **Puestos de la base de datos del área Chiprojal, Agencia Jalapa, Guatemala**

Comercialización Agencia Jalapa
Coordinador Operaciones y Servicios
Coordinador de Ejecución Territorial

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXII. **Puestos de la base de datos del área Chiprojal, Agencia Chiquimulilla, Guatemala**

Comercialización Agencia Chiquimulilla
Coordinador de Ejecución Territorial
Coordinador Operaciones y Servicios

Fuente: elaboración propia.

Los puestos que se utilizaron para las base de datos del Área Suroccidente se muestran en la tabla XXIII, tabla XXIV, tabla XXV, tabla XXVI, tabla XXVII, tabla XXVIII y tabla XXIX.

Tabla XXIII. **Puestos de la base de datos del área Suroccidente, Guatemala**

Área Suroccidente
Sur Occidente
Gerente de Unidad de Negocio
Jefe Área Cerveza
Coordinador de Información Territorial

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXIV. **Puestos de la base de datos del área Suroccidente, Agencia Cuyotenango, Guatemala**

Agencia Cuyotenango	
Comercialización	Operaciones y Servicios
Jefe Regional de Ventas	Jefe Operaciones y Servicios
Coordinador de Información Territorial	Coordinador Operaciones y Servicios
Coordinador de Ejecución Territorial	Coordinador Operaciones y Servicios
Coordinador de Ejecución Territorial	Coordinador de Ejecución Promocional
Coordinador de Ejecución Territorial	
Coordinador de Ejecución Territorial	
Coordinador de Ejecución Territorial	
Coordinador de Ejecución Territorial	

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXV. **Puestos de la base de datos del área Suroccidente, Agencia Quetzaltenango, Guatemala**

Agencia Quetzaltenango	
Comercialización	Operaciones y Servicios
Jefe Regional de Ventas	Coordinador de Ejecución Promocional
Coordinador de Información Territorial	
Coordinador de Ejecución Territorial	
Coordinador de Ejecución Territorial	

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXVI. **Puestos de la base de datos del área Suroccidente, Agencia Camojá, Guatemala**

Agencia Camoja
Comercialización
Jefe Regional de Ventas
Coordinador de Ejecución Territorial
Coordinador Operaciones y Servicios

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXVII. **Puestos de la base de datos del área Suroccidente, Agencia Huehuetenango, Guatemala**

Agencia Huehuetenango
Comercialización
Coordinador de Ejecución Territorial
Coordinador de Ejecución Territorial
Coordinador de Ejecución Territorial
Coordinador Operaciones y Servicios

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXVIII. **Puestos de la base de datos del área Suroccidente, Agencia San Marcos, Guatemala**

Agencia San Marcos
Comercialización
Coordinador de Ejecución Territorial
Coordinador de Ejecución Territorial
Coordinador Operaciones y Servicios

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXIX. **Puestos de la base de datos del área Suroccidente, Agencia Coatepeque, Guatemala**

Agencia Coatepeque	
Comercialización	Operaciones y Servicios
Jefe Regional de Ventas	Coordinador Operaciones y Servicios
Coordinador de Información Territorial	Coordinador de Ejecución Promocional
Coordinador de Ejecución Territorial	
Coordinador de Ejecución Territorial	
Coordinador de Ejecución Territorial	
Coordinador de Ejecución Territorial	

Fuente: elaboración propia.

Los puestos que se utilizaron para las base de datos del área centro se muestran en la tabla XXX, tabla XXXI, tabla XXXII, tabla XXXIII y tabla XXXIV.

Tabla XXX. **Puestos de la base de datos del área centro, Distribuidora Porras, Guatemala**

Área Centro	
Comercialización Dist. Porras	
Gerente de Ventas	Coordinador de Ejecución Territorial
Jefe Operaciones y Servicios	Coordinador de Ejecución Territorial
Jefe Regional de Ventas	Coordinador de Ejecución Territorial
Coordinador Operaciones y Servicios	Coordinador de Ejecución Territorial
Coordinador de Ejecución Territorial	Coordinador de Ejecución Territorial

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXXI. **Puestos de la base de datos del área cetro, Distribuidora Santizo, Guatemala**

Comercialización
Distribuidora Santizo
Jefe Regional de Ventas

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXXII. **Puestos de la base de datos del área centro, Cerveza Centro, Guatemala**

Cerveza Centro
Jefe de Cerveza Centro
Coordinador de Promociones
Coordinador de Promociones

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXXIII. **Puestos de la base de datos del área centro, Agencia Escuintla, Guatemala**

Agencia Escuintla	
Comercialización	Operaciones y Servicios
Jefe Regional de Ventas	Coordinador Operaciones y Servicios
Coordinador de Ejecución Territorial	Coordinador de Bodega
Coordinador de Ejecución Territorial	Coordinador de Ejecución Promocional
Coordinador de Ejecución Territorial	Coordinador de Información Territorial
Coordinador de Ejecución Territorial	
Coordinador de Ejecución Territorial	

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXXIV. **Puestos de la base de datos del área Centro, Agencia Cicales, Guatemala**

Agencia Cicales	
Comercialización	Operaciones y Servicios
Jefe Regional de Ventas	Coordinador Operaciones y Servicios
Coordinador de Ejecución Territorial	Coordinador de Ejecución Promocional
Coordinador de Ejecución Territorial	
Coordinador de Ejecución Territorial	

Fuente: elaboración propia.

Los puestos que se utilizaron para las base de datos del Nor- Oriente se muestran en la tabla XXXV y tabla XXXVI.

Tabla XXXV. **Puestos de la base de datos del área Nor - Oriente, Agencia Zacapa, Guatemala**

Área Nor- Oriente	
Agencia Zacapa	
Comercialización	
Gerente de Unidad de Negocio	Coordinador de Ejecución Territorial
Coordinador de Información Territorial	Coordinador de Ejecución Promocional
Jefe Regional Zacapa	Coordinador Operaciones y Servicios
Jefe de Cerveza Norte	Coordinador Operaciones y Servicios
Jefe Operaciones y Servicios	Coordinador Promociones
Coordinador de Información Territorial	Coordinador Promociones
Coordinador de Ejecución Territorial	Coordinador Promociones

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXXVI. Puestos de la base de datos del área Nor - Oriente, Agencia Esquipulas, Guatemala

Agencia Esquipulas
Comercialización
Coordinador de Ejecución Territorial
Coordinador Operaciones y Servicios

Fuente: elaboración propia.

Los puestos que se utilizaron para las bases de datos del Área Verapaces se muestran en la tabla XXXVII, tabla XXXVIII y tabla XXXIX.

Tabla XXXVII. Puestos de la base de datos del área Verapaces, Agencia Cobán, Guatemala

Area Verapaces
Agencia Cobán
Comercialización
Jefe Regional las Verapaces
Coordinador de Información Territorial
Coordinador de Ejecución Territorial
Coordinador de Ejecución Territorial
Coordinador de Ejecución Promocional
Coordinador Operaciones y Servicios

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXXVIII. **Puestos de la base de datos del área Verapaces, Agencia Las Casas, Guatemala**

Agencia Las Casas	
Comercialización	
Coordinador de Ejecución Territorial	
Coordinador Operaciones y Servicios	

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXXIX. **Puestos de la base de datos del área Verapaces, Agencia Salamá, Guatemala**

Agencia Salamá	
Comercialización	
Coordinador de Ejecución Territorial	
Coordinador Operaciones y Servicios	

Fuente: elaboración propia.

Los puestos que se utilizaron para las base de datos del área Norte se muestran en la tabla XL, tabla XLI y tabla XLII.

Tabla XL. **Puestos de la base de datos del área Norte, Agencia Entre Ríos, Guatemala**

Area Norte	
Agencia Entre Rios	
Comercialización	
Gerente Comercial	Coordinador de Ejecución Territorial
Jefe Regional	Coordinador de Ejecución Territorial

Fuente: elaboración propia.

Tabla XLI. **Puestos de la base de datos del área Norte, Agencia Poptún, Guatemala**

Agencia Poptún
Comercialización
Jefe Regional de Ventas
Coordinador Operaciones y Servicios

Fuente: elaboración propia.

Tabla XLII. **Puestos de la base de datos del área Norte, Agencia San Benito, Guatemala**

Agencia San Benito
Comercialización
Coordinador de Ejecución Territorial
Coordinador de Ejecución Territorial
Coordinador de Ejecución Territorial
Coordinador de Ejecución Promocional
Coordinador Operaciones y Servicios

Fuente: elaboración propia.

Luego de crear las bases de datos con toda la información necesaria, de todos los evaluadores y evaluados del área de Comercialización; las bases de datos se envían al Departamento de Sistemas para que el programador designado para este proyecto suba la información al sistema.

2.2.4.1.3. Planta

Para la creación de la base de datos del área de Planta, se tomó como modelo los campos de la tabla XI, se crearon hojas electrónicas en Microsoft Excel en las cuales se colocaron todos los datos necesarios para las bases de datos. Los puestos utilizados en las bases de datos se basaron en los organigramas actualizados. Estas bases de datos contendrá la misma información para los evaluadores y evaluados: código de empleado, código del jefe inmediato, nombre completo, puesto que desempeña, E-mail, nivel, usuario de red (este dato solo se utiliza dentro de la empresa con el sistema Intranet), agencia, centro de costo, sociedad, país.

Los puestos que se utilizaron para las base de datos del área Metro se muestran en la tabla XLIII.

Tabla XLIII. **Puestos de la base de datos del área de Planta, Guatemala**

Puesto	
VP Industrial	Encargado de Paquetecnia y Materia Prima
Gerente Regional Manufactura	Encargado de Microbiologia
Gerente Planta Mariposa	Auditor Aseguramiento de Calidad
Gerente Planta Cuyotenango	Auditor Aseguramiento de Calidad
Jefe de Presupuestos Manufactura	Auditor Aseguramiento de Calidad
Coordinador Seguridad Industrial	Auditor Aseguramiento de Calidad
Asistente de Manufactura	Auditor Aseguramiento de Calidad
Coordinador de Producción	Auxiliar de Aseguramiento de Calidad
Coordinador de Mantenimiento	Auxiliar de Aseguramiento de Calidad
Coordinador Aseguramiento de Calidad	Auxiliar de Aseguramiento de Calidad
Analista de Información	Especialista Abastecimiento Materia Prima

Continuación tabla XLIII.

Encargado de Almacén	Especialista Proyectos Materia Prima
Encargado de Almacén	Especialista Materia Prima SAP
Encargado de Almacén	Especialista Materia Prima SAP
Gerente Calidad, Seguridad Alimentaria y Gestión Ambiental Mariposa	Especialista Recepción Materia Prima
Jefe de Producción Mariposa	Especialista Recepción Materia Prima
Jefe de Planificación y Materia Prima	Especialista Recepción Materia Prima
Jefe de Mantenimiento	Especialista Recepción Materia Prima
Coordinador de Producción de Turno	Coordinador de Mantenimiento
Coordinador de Producción de Turno	Coordinador de Mantenimiento
coordinador de Producción de Turno	Coordinador de Mantenimiento
Coordinador de Producción de Turno	Coordinador de Programación de Mantenimiento
Coordinador de Jarabes y Tratamiento de Agua	Coordinador de Programación de Mantenimiento
Coordinador de Información Producción	Coordinador de Programación de Mantenimiento
Coordinador de Línea de Producción	Coordinador de Programación de Mantenimiento
coordinador de Línea de producción	Gerente de Planeación
coordinador de Información de Costos	Jefe de Planeación
coordinador Almacén de Repuestos	Coordinador de Planeación
Coordinador de Aseguramiento de Calidad	Planeador Maestro
Encargado de Metrología	Gerente de Ingeniería
Coordinador de Proyectos Industriales	Jefe SAC y Call Center
Trainee	Jefe de Operaciones
Asistente Investigación de Nuevos Productos	Asistente Logística
Gerente de Compras y Suministros	Recepcionista
Jefe Regional de Suministros	Coordinador CD Mariposa
Jefe Regional de Compras	Coordinador CLC Villa Nueva

Continuación tabla XLIII.

Jefe Exportaciones Materia Prima	Coordinador CD Cuyotenango
Coordinador Desarrollo de Proveedores	Coordinador de Importaciones
Coordinador Importaciones Mariposa	Coordinador de Comercio Exterior
Coordinador de Suministros Guatemala	Coordinador de Abastecimiento
Especialista de Importaciones y Tráfico	coordinador de Tráfico
Especialista de Inventarios	Controlador de Tráfico
Encargado de Compra de Repuestos Importados	Controlador de Tráfico
Comprador de Materias Primas	Coordinador de Call Center
Cotizador - Comprador Repuestos Locales	Operador de Servicio al Cliente
Coordinador Almacén Mariposa	Operador de Call Center
Cotizador - Comprador	Operador de Call Center
Cotizador - Comprador	Operador de Call Center
Cotizador - Comprador	Analista de Información Flota
Gerente Transporte / Seguridad	Analista de Flota
coordinador Bienestar Empresarial	Gerente Logística y CLC
Jefe de Flota	Gerente de Comercialización
Coordinador de flota Sur - Oriente	Jefe de Comercio Exterior
Supervisor Mecánico de Flota	Jefe CD Guatemala
Supervisor Mecánico de Flota	Supervisor de Transportes

Fuente: elaboración propia.

Luego de crear las bases de datos, con toda la información necesaria de todos los evaluadores y evaluados del área de Planta; la base de datos se envía al departamento de sistemas para que el programador designado para este proyecto suba la información al sistema.

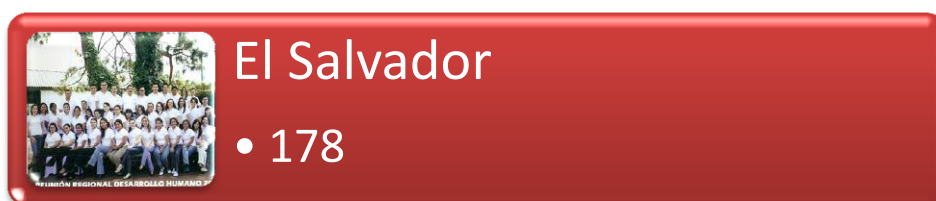
2.2.4.2. El Salvador

Para la creación de la base de datos de El Salvador, se tomó como modelo los campos de la tabla XI, se crearon hojas electrónicas en Microsoft Excel en las cuales se colocaron: código de empleado, código del jefe inmediato, nombre completo, puesto que desempeña, e-mail, nivel, usuario de red (este dato solo se utiliza dentro de la empresa con el sistema Intranet), agencia, centro de costo, sociedad, país. Estas bases de datos contendrán la misma información para los evaluadores y evaluados.

Para El Salvador se realizará solamente una base de datos la cual contendrá información de las tres áreas que conforman a CABCORP, el área administrativa, el área de comercialización y el área de planta. Los puestos utilizados en las bases de datos se basaron en los organigramas actualizados.

Debido al gran crecimiento que está teniendo CABCORP, se están abriendo más plantas en diversos países, este es el caso de El Salvador. Por ser muy nueva, cuenta con poco personal. Por esta razón se tomó la decisión de realizar solamente una base de datos y no dividirlos en tres. La cantidad total de El Salvador se presenta en la figura 68.

Figura 68. **Cantidad de trabajadores de El Salvador**



Fuente: elaboración propia.

Los puestos que se utilizaron para las base de datos de El Salvador se muestran en la tabla XLIV.

Tabla XLIV. **Puestos de la base de El Salvador**

Puesto	Puesto
Director Comercial	Coordinador de Ejecución Territorial
Jefe de CSC	Coordinador de Ejecución Territorial
Asistente Director Comercial	Coordinador de Ejecución Territorial Emergente
Jefe de Inteligencia Comercial	Coordinador de Ejecución Territorial
Jefe de Desarrollo de Mercados	Coordinador de Ejecución Territorial
Contralor	Coordinador de Ejecución Territorial
Contador General	Coordinador de Ejecución Territorial
Coordinador de Créditos y Cobros	Coordinador de Ejecución Territorial
CCoordinador de Creditos y Cobros	Jefe de Ventas Occidente
Gerente Desarrollo Humano	Coordinador de Ejecución Territorial
Coordinador de planillas	Coordinador de Ejecución Territorial
Coordinador de Selección y Contratación	Coordinador de Ejecución Territorial
Coordinador de Personal y Prestaciones	Coordinador de Ejecución Territorial
Auxiliar de Desarrollo Humano	Coordinador de Ejecución Territorial
Gerente de Operaciones y Servicios	Coordinador de Ejecución Territorial
Coordinador de Operaciones y Servicios Emergentes	Coordinador de Ejecución Territorial
Coordinador de Operaciones y Servicios	Jefe de Ventas Oriente
Coordinador de Operaciones y Servicios	Coordinador de Ejecución Territorial
Coordinador de Operaciones y Servicios	Coordinador de Ejecución Territorial
Coordinador de Operaciones y Servicios	Coordinador de Ejecución Territorial

Continuación tabla XLIV.

Coordinadora de Compras	Coordinador de Ejecución Territorial
Jefe de Flota	Coordinador de Ejecución Territorial
Analista de Flota	Coordinador de Ejecución Territorial
Supervisor Mecánico Flota	jefe de ventas mercados especiales
Gerente de Mercadeo	CET Mercados Especiales
Jefe de BTL	CET Mercados Especiales
Asistente de Mercadeo	CET Mercados Especiales
Coordinadora de Marca	CET Mercados Especiales
Coordinadora de Marca	CET Mercados Especiales
Coordinador de Trade Marketing	Coordinador de Display
Coordinador de Marca	Coordinador de Ejecución Territorial
Jefe de Sistemas	Coordinador de Ejecución Territorial
Analista de Sistemas	Coordinador de Ejecución Territorial
Jefe de Ventas Metro	Coordinador de Ejecución Territorial
Coordinador de Ejecución Territorial	Coordinador de Ejecución Territorial Emergente
Coordinador de Ejecución Territorial	Jefe de Ventas Paracentral
Coordinador de Ejecución Territorial	Coordinador de Ejecución Territorial
Coordinador de Ejecución Territorial	

Fuente: elaboración propia.

2.2.4.3. Honduras

Para la creación de la base de datos de Honduras, se tomó como modelo los campos de la tabla XI, se crearon hojas electrónicas en Microsoft Excel en las cuales se colocaron: código de empleado, código del jefe inmediato, nombre completo, puesto que desempeña, e-mail, nivel, usuario de red (este dato solo se utiliza dentro de la empresa con el sistema Intranet), agencia, centro de costo, sociedad, país. Estas bases de datos contendrán la misma información para los evaluadores y evaluados.

Al igual que en la base de datos de El Salvador se realizará solamente una base de datos para Honduras, la cual contendrá información de las tres áreas que conforman a CABCORP, el área Administrativa, el área de Comercialización y el área de Planta. Ya que debido al crecimiento de CABCORP, Honduras cuenta con poco personal. Por esta razón se tomó la decisión de realizar solamente una base de datos y no dividir las en tres. La cantidad de trabajadores en Honduras se muestra en la figura 69.

Figura 69. **Cantidad de trabajadores de Honduras**



Fuente: elaboración propia.

Los puestos que se utilizaron para las base de datos del área Metro se muestran en la tabla XLV.

Tabla XLV. **Puestos de la base de Honduras**

Puesto	Puesto
Director Comercial	Auxiliar de Contabilidad
Gerente de Mercadeo	Analista de Ingresos
Jefe de BTL	Supervisor de Costos
Coord. Recursos de Mercado	Gerente de Manufactura
Coord. Mercadeo Operativo	Analista Información y Costos
PPP NLT	Coordinador Turno Producción
Coordinador Administrativo	Coordinador Calidad
Coord. Mercados Esp. Merc. Abierto	Coordinador Planeación y Materia Prima

Continuación de la tabla XLV.

Jefe de ATL	Coordinador de Tratamiento de Agua y Jarabe
Coordinador Eventos y Deportes	Gerente de Operaciones y Servicios
Gerente de Mercados Especiales	Controlador Tráfico
CET Mercados Especiales	Planeador Maestro
Gerente de desarrollo Humano	Jefe de Operaciones y Servicios Foráneo
Jefe de Relaciones Laborales	Coordinador Operaciones y Servicios Agencia
Coordinador Relaciones Laborales	Coordinador de Refrigeración
Jefe de Desarrollo Humano	Coordinador Compras
Analista de Personal y Capacitación	Coordinador Seguridad
Analista Personal	Coordinador Operaciones y Servicios Emergente
Coordinador Capacitación y Desarrollo	Coordinador Operaciones y Servicios Emergente
Gerente de Finanzas	Coordinador Flota
Asistente Financiera/ Encargada de Presupuesto	Jefe de Operaciones y Servicios
Jefe de Planeación Financiera (Tesorería)	Coordinador Entrega Programada Metro
Cupervisor CxP	Coordinador Liquidador
Jefe Créditos	Coordinador Operaciones y Servicios a Agencia
Analista de Créditos	Jefe de Distribución
Supervisor de Créditos	Coordinador CD
Cobrador	Controlador Inventarios
Contador General	Jefe de Ventas Metro
Analista de Importaciones	Coordinador de Ejecución Territorial
Coordinador de Ejecución Territorial	Coordinador de Ejecución Territorial
Asistente Ventas / Encargada SAC	Coordinador de Ejecución Territorial
Jefe Regional de Ventas Sur	Coordinador de Ejecución Territorial
Coordinador de Ejecución Territorial San Lorenzo	Técnico post mix
Coordinador de Ejecución Territorial Choluteca	Jefe Regional de Ventas Dicesa
Coordinador de Ejecución Territorial Choluteca	Coordinador de Ejecución Territorial
Jefe de Bebidas Funcionales	Coordinador de Ejecución Territorial Regional

Continuación de la tabla XLV.

Coordinador de Ejecución Territorial Metropolitano	Jefe de Distribución y Ventas
Coordinador de Ejecución Territorial Foráneo	Coordinador de Información Territorial Metro
Jefe Regional de Ventas Olancho	Coordinador de Información Territorial Foráneo
Coordinador de Ejecución Territorial	Coordinador de Información Territorial
Coordinador de Ejecución Territorial	Jefe de Mantenimiento
Jefe Regional de Ventas Comayagua /Danli	Coordinador Mantenimiento
Coordinador de Ejecución Territorial	Jefe de Auditoria
Coordinador de Ejecución Territorial	Coordinador Auditoria
Coordinador de Ejecución Territorial	Jefe de Sistemas
Jefe de Post Mix	Coordinador Sistemas

Fuente: elaboración propia.

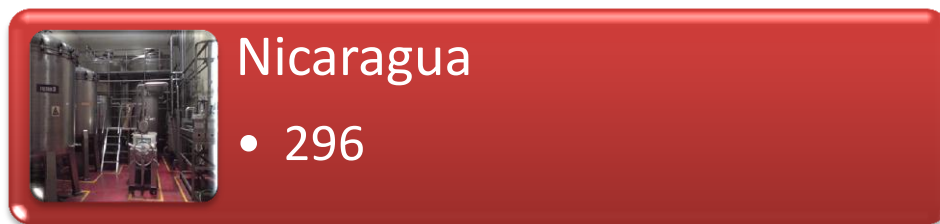
2.2.4.4. Nicaragua

Para la creación de la base de datos de Nicaragua, se tomó como modelo los campos de la tabla XI, se crearon hojas electrónicas en Microsoft Excel en las cuales se colocaron: código de empleado, código del jefe inmediato, nombre completo, puesto que desempeña, e-mail, nivel, usuario de red (este dato solo se utiliza dentro de la empresa con el sistema Intranet), agencia, centro de costo, sociedad, país. Los puestos utilizados en las bases de datos se basaron en los organigramas actualizados.

Al igual que en la base de datos de El Salvador y Honduras, se realizó solamente una base de datos para Nicaragua, la cual contendrá información de las tres áreas que conforman a CABCORP, el área Administrativa, el área de Comercialización y el área de Planta. Igual que en los países anteriores hay un gran crecimiento en CABCORP y la planta de Nicaragua es nueva y cuenta con

poco personal. Por esta razón se tomó la decisión de realizar solamente una base de datos y no dividir las en tres. La cantidad de trabajadores de Nicaragua se presenta en la figura 70.

Figura 70. **Cantidad de trabajadores de Nicaragua**



Fuente: elaboración propia.

Los puestos que se utilizaron para las base de datos del área Metro se muestran en la tabla XLVI.

Tabla XLVI. **Puestos de la base de Nicaragua**

Puesto	Puesto
Coordinador de Informática	Coordinador de Información Territorial
Gerente de Desarrollo Humano	Coordinador de Información Territorial
Coordinador de Capacitación	Gerente de Mercadeo
Coordinador de Nóminas	Jefe BTL
Coordinador de Relaciones Laborales	Coordinador de Bebidas Funcionales
Coordinador de relaciones Laborales	Coordinador de Mercadeo
Coordinador de Relaciones Laborales	Coordinador de Mercadeo
Encargado de Personal	Coordinador de Mercadeo Operativo
Coordinador de Seguridad Industrial & Servicios Generales	Gerente de Operaciones y Servicios

Continuación de la tabla XLVI.

Gerente de Finanzas	Coordinador de Compras y Suministros
Coordinador de Contabilidad	Coordinador de Recursos Externos
Coordinador de Créditos y Cobranzas	Jefe de Flota
Coordinador de Presupuesto	Jefe de Operaciones y Servicios
Coordinador de Tesorería	Coordinador de Ejecución de Pedidos
Gerente de Manufactura	Coordinador de Ejecución de Pedidos
Coordinador Administración Manufactura	Coordinador de Operaciones y Servicios
Coordinador de Almacenes	Coordinador de Operaciones y Servicios
Coordinador de Compras y Suministros	Coordinador de Operaciones y Servicios
Coordinador de Mantenimiento	Coordinador de Operaciones y Servicios
Coordinador de Proceso	Coordinador de Operaciones y Servicios
Coordinador de Producción	Coordinador de Operaciones y Servicios
Coordinador de Producción	Jefe de Operaciones y Servicios
Jefe de Control de Calidad	Coordinador de Ejecución de Pedidos
Jefe de Logística	Coordinador de Ejecución de Pedidos
Coordinador de Créditos	Coordinador de Ejecución de Pedidos
Coordinador de Tráfico	Coordinador de Operaciones y Servicios
Coordinador de Transporte	Coordinador de Operaciones y Servicios
Director Comercial	Coordinador de Operaciones y Servicios
Coordinador de Información Territorial	Coordinador de Operaciones y Servicios
Coordinador de Información Territorial	Coordinador de Operaciones y Servicios

Continuación de la tabla XLVI.

Jefe de Operaciones y Servicios	Coordinador de Operaciones y Servicios
Coordinador de Bodega	Coordinador Ejecución Territorial
Coordinador de Bodega	Coordinador Ejecución Territorial
Coordinador de Ejecución de Pedidos	Coordinador Ejecución Territorial
Coordinador de Ejecución de Pedidos	Coordinador Ejecución Territorial
Coordinador de Liquidación	Coordinador Ejecución Territorial
Jefe de Concesionarios	Jefe Regional de Ventas
Jefe de Departamento Legal	Coordinador Ejecución Territorial
Jefe de Distribución	Coordinador Ejecución Territorial
Jefe Regional de Ventas	Coordinador Ejecución Territorial
Coordinador Mercados Especiales	Coordinador Ejecución Territorial
Coordinador Mercados Especiales	Jefe Regional de Ventas
Jefe Regional de Ventas	Coordinador Ejecución Territorial
Coordinador Ejecución Territorial	Coordinador Ejecución Territorial
Coordinador Ejecución Territorial	Coordinador Ejecución Territorial
Coordinador Ejecución Territorial	Jefe de Soporte Recursos Humanos
Coordinador Ejecución Territorial	Analista de Planillas
Jefe Regional de Ventas	Gerente de Marca
Coordinador Ejecución Territorial	Gerente de Trade Marketing Cerveza
Coordinador Ejecución Territorial	Coordinador Ejecución Territorial
Coordinador Ejecución Territorial	Coordinador Ejecución Territorial
Coordinador Ejecución Territorial	Coordinador Ejecución Territorial

Fuente: elaboración propia.

2.2.4.2. Asignación de evaluadores

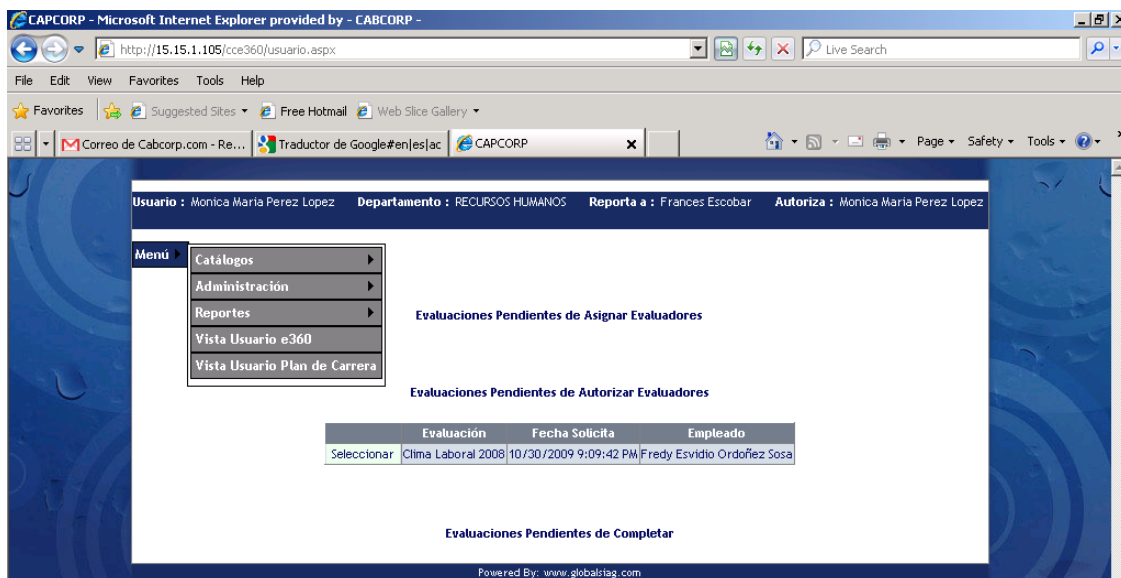
Para asignar a los evaluados y evaluados de la evaluación de desempeño se deben seguir los siguientes pasos. Este procedimiento se debe hacer cada vez que asignemos a un evaluado o evaluadores a la evaluación de desempeño.

A continuación se presentan los pasos para asignar a los evaluados.

Asignación de evaluados

- ❖ Ingresar a menú. (Ver figura 71)

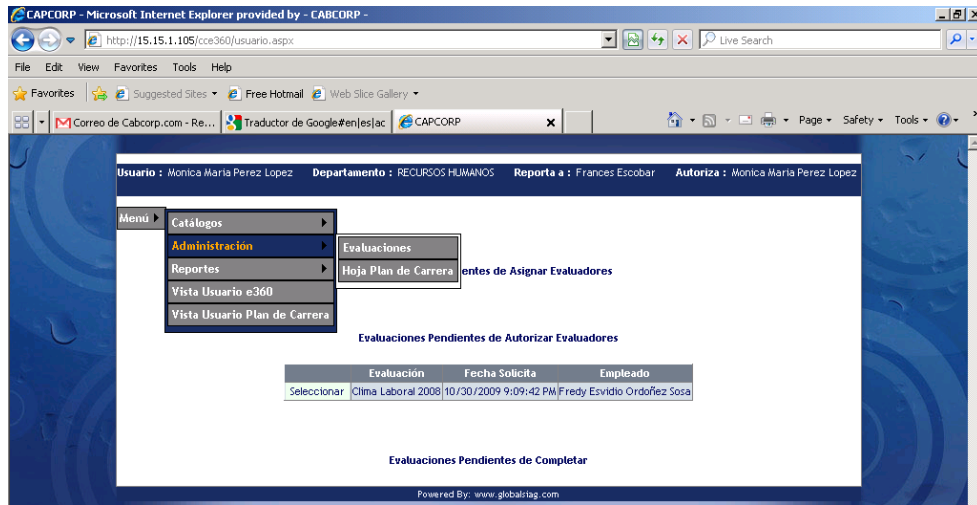
Figura 71. Ingresar a menú



Fuente: software de la evaluación de desempeño de la Embotelladora La Mariposa.

2. Seleccionar administración. (Ver figura 72)

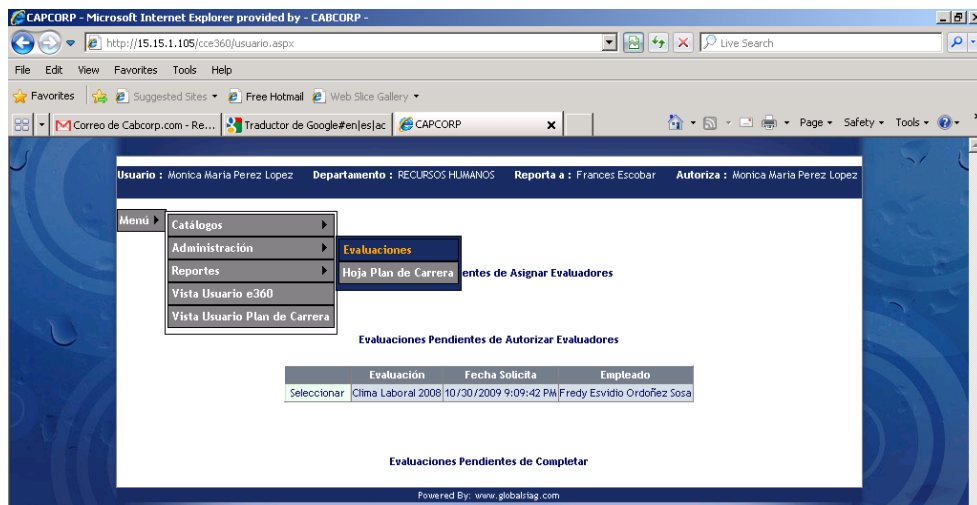
Figura 72. Seleccionar administración



Fuente: software de la evaluación de desempeño de la Embotelladora La Mariposa.

3. Seleccionar evaluaciones. (Ver figura 73)

Figura 73. Seleccionar evaluaciones



Fuente: software de la evaluación de desempeño de la Embotelladora La Mariposa.

4. En tipo de evaluación seleccionar la opción e360. (Ver figura 74)

Figura 74. **Seleccionar la opción e360**



Fuente: software de la evaluación de desempeño de la Embotelladora La Mariposa.

5. En evaluación seleccionar la evaluación de desempeño 2009. (Ver figura 75)

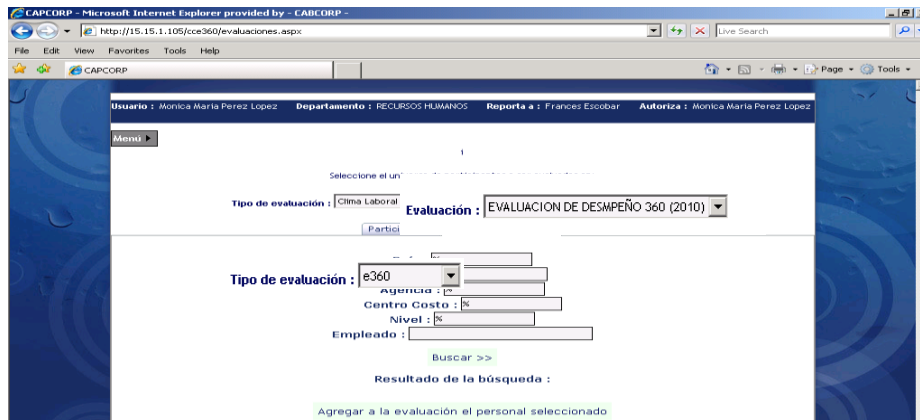
Figura 75. **Seleccionar la evaluación de desempeño 2009**



Fuente: software de la evaluación de desempeño de la Embotelladora La Mariposa.

6. Seleccionar la pestaña de asignar participantes. (Ver figura 76)

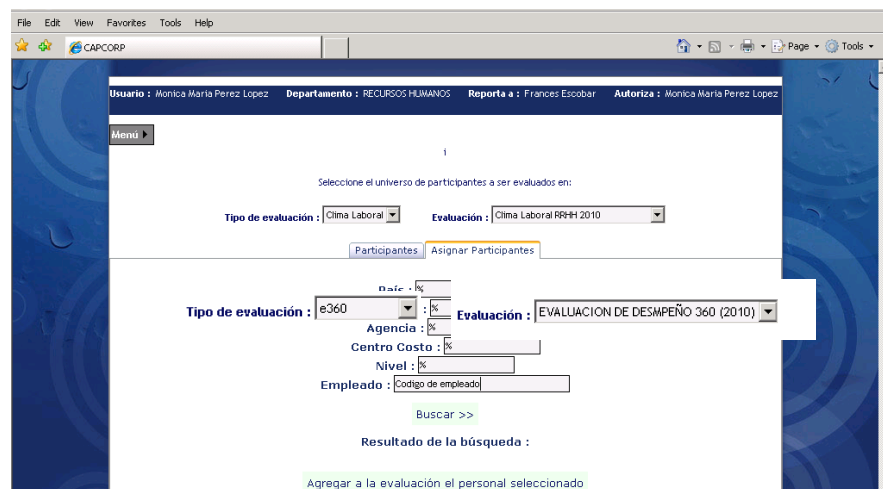
Figura 76. **Seleccionar la pestaña de asignar participantes**



Fuente: software de la evaluación de desempeño de la Embotelladora La Mariposa.

7. Para buscar a un evaluador, debemos de colocar el país, la empresa, agencia, el centro de costo, el nivel o el código de empleado. Luego se selecciona buscar. (Ver figura 77)

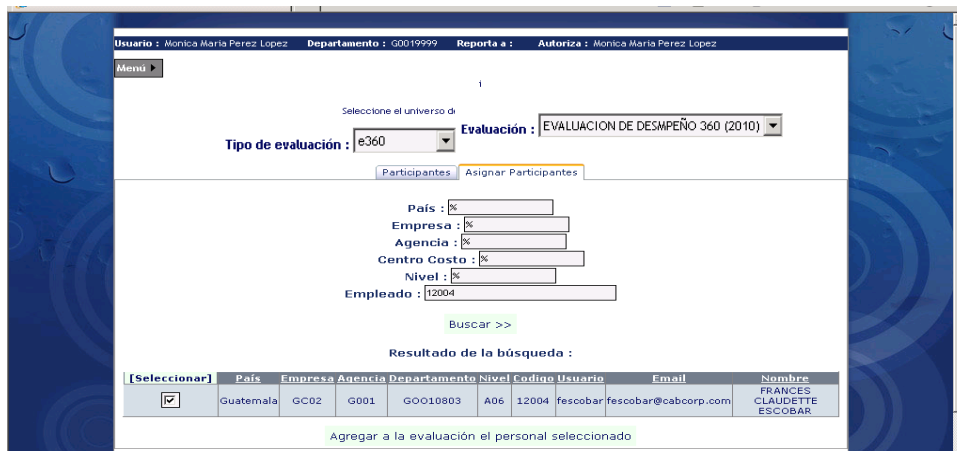
Figura 77. **Después de buscar al evaluador seleccionar buscar**



Fuente: software de la evaluación de desempeño de la Embotelladora La Mariposa.

- Se da un *click* en el cuadrado en blanco debajo de seleccionar y luego se da otro *click* en agregar a la evaluación al evaluado. (Ver figura 78)

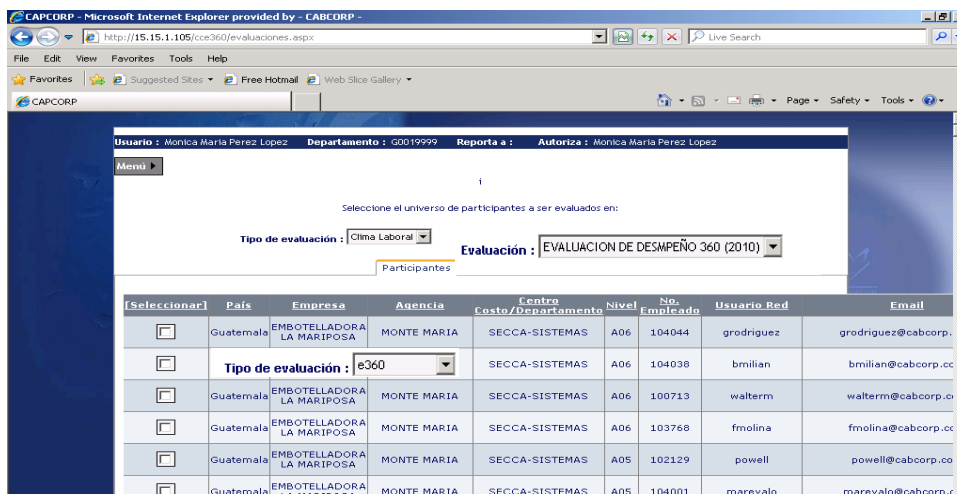
Figura 78. **Agregar al evaluado a la evaluación**



Fuente: software de la evaluación de desempeño de la Embotelladora La Mariposa.

- Seleccionar la pestaña de asignar participantes de nuevo. (Ver figura 79)

Figura 79. **Asignar participante nuevo**



Fuente: software de la evaluación de desempeño de la Embotelladora La Mariposa.

A continuación se presentan los pasos para asignar a los evaluadores.

1. Seleccionar asignar evaluadores. (Ver figura 80)

Figura 80. **Asignar evaluadores**

ID	Código	Nombre	Correo	Inicio	Fin	Fin	Puntaje	Estado	Nombre	Acción
A04	104426	jjoachin	jjoachin@pepsicentroamerica.com	6/7/2010 9:58:43 AM			0.00	1	JULIO DANIEL JOACHIN MARTINEZ	Asignar Evaluadores
A09	104067	ggodoy	ggodoy@cabcorp.com	6/23/2010 4:10:01 PM	6/25/2010 12:10:57 PM	6/25/2010 12:10:57 PM	84.13	1	Gustavo Adolfo Godoy Gutierrez	Asignar Evaluadores
A08	30	fletona	fletona@cabcorp.com	7/9/2010 8:38:15 AM	7/9/2010 8:43:18 AM	7/9/2010 8:43:18 AM	72.56	1	FERNANDO ALFREDO LETONA	Asignar Evaluadores
A05	100036	bernardo	bernardo@cabcorp.com	6/23/2010 3:52:35 PM	6/25/2010 12:33:41 PM	6/25/2010 12:33:41 PM	95.67	1	Bernardo Aguilar Diaz	Asignar Evaluadores
A05	100365	kaninar	kaninar@cabcorp.com	6/23/2010 3:51:23 PM	6/25/2010 12:39:08 PM	6/25/2010 12:39:08 PM	94.67	1	Roxanna Karina Rodriguez de Lopez	Asignar Evaluadores
A05	100665	jcmoreno	jcmoreno@cabcorp.com	6/23/2010 3:52:49 PM	6/25/2010 12:21:46 PM	6/25/2010 12:21:46 PM	80.25	1	Juan carlos Moreno	Asignar Evaluadores

Fuente: software de la evaluación de desempeño de la Embotelladora La Mariposa.

2. Te aparecerá una nueva ventana en la cual deberás seleccionar la pestaña asignar participantes. (Ver figura 81)

Figura 81. **Seleccionar la pestaña de asignar participantes, evaluadores**

Usuario : Monica Maria Perez Lopez Departamento : G0019999 Reporta a : Autoriza : Monica Maria Perez Lopez

Evaluación : Clima Laboral RRHH 2010

País : %
 Empresa : %
 Agencia : %
 Centro Costo : %
 Empleado :

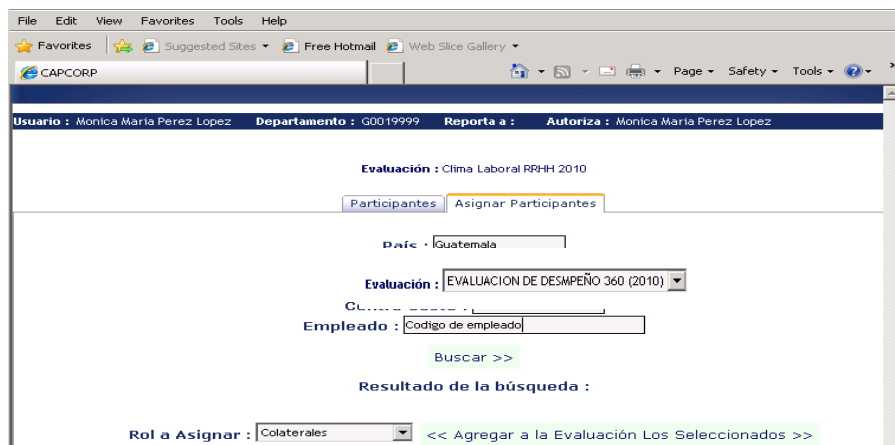
Resultado de la búsqueda :

Rol a Asignar :

Fuente: software de la evaluación de desempeño de la Embotelladora La Mariposa.

3. Para buscar a un evaluador, debemos de colocar el país, la empresa, agencia, el centro de costo, el nivel o el código de empleado. Luego se selecciona buscar. (Ver figura 82)

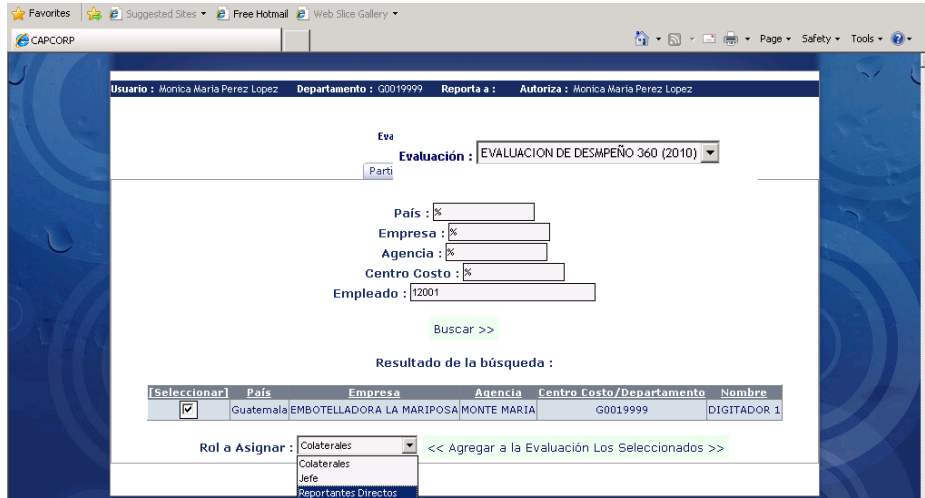
Figura 82. **Seleccionar buscar luego de poner los campos requeridos**



Fuente: software de la evaluación de desempeño de la Embotelladora La Mariposa.

4. Se da un *click* en el cuadrado en blanco debajo de seleccionar.
5. En la opción rol a asignar debemos de seleccionar el rol que el evaluador juega con el evaluado. (Jefe, colateral, reportante directo). Luego damos un *click* en agregar a la evaluación los seleccionados. (Ver figura 83)

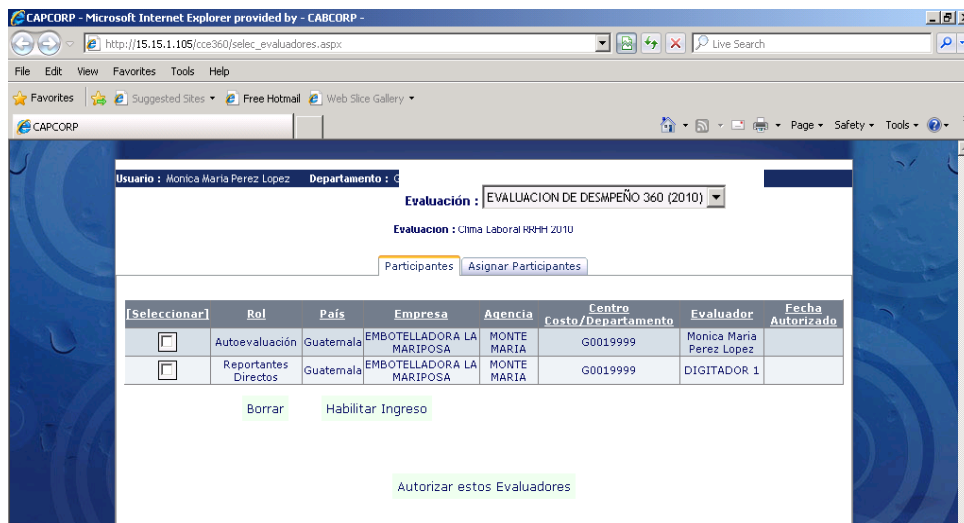
Figura 83. Agregar a la evaluación los seleccionados



Fuente: software de la evaluación de desempeño de la Embotelladora La Mariposa.

6. Regresamos a la pestaña de participantes. (Ver figura 84)

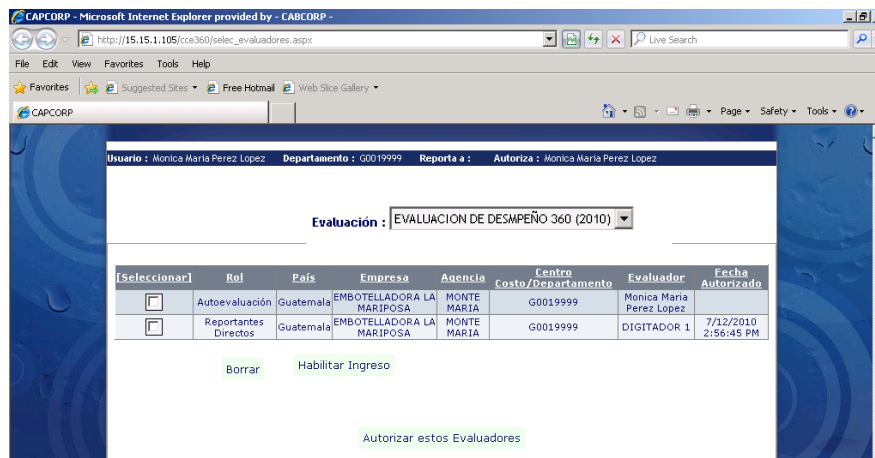
Figura 84. Pestaña principal de participantes



Fuente: software de la evaluación de desempeño de la Embotelladora La Mariposa.

7. Para habilitar el ingreso de los evaluadores a que realicen la evaluación de desempeño, seleccionamos a los evaluadores dando un *click* en el cuadrado en blanco que esta colocado en la parte izquierda de la fila que contiene el nombre. Luego damos un *click* en habilitar ingreso. (Ver figura 85)

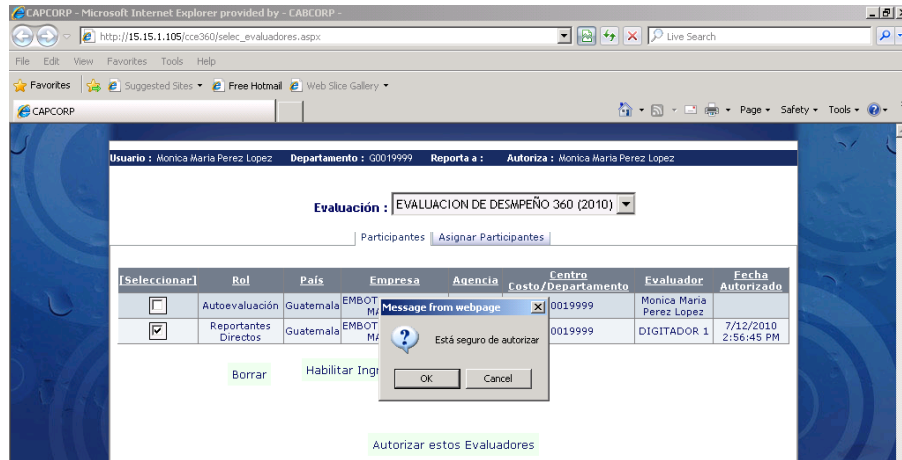
Figura 85. Habilitar ingreso



Fuente: software de la evaluación de desempeño de la Embotelladora La Mariposa.

8. Luego volvemos a seleccionar al evaluador dando un *click* en el cuadrado en blanco y damos un *click* en autorizar estos evaluadores. (Ver figura 86)

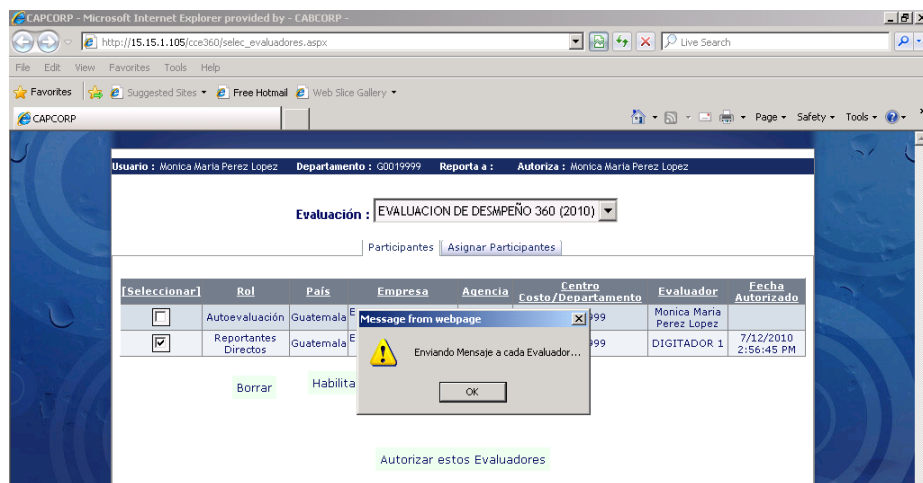
Figura 86. Autorizar a los evaluadores



Fuente: software de la evaluación de desempeño de la Embotelladora La Mariposa.

9. En el cuadrado que dice está seguro de autorizar? Tiene que darle *click* en OK si está seguro de que seleccionó correctamente a los evaluadores. En el caso de haberlos seleccionado incorrectamente debe dar *click* en el botón de cancelar. (Ver figura 87)

Figura 87. Estoy seguro de autorizar a los evaluadores



Fuente: software de la evaluación de desempeño de la Embotelladora La Mariposa.

10. Luego en el cuadro que dice enviando mensaje a cada evaluador, debe darle *click* en OK. Esta opción lo regresará a la página principal. Debe repetir este procedimiento para cada evaluado.

2.2.5. Administración de la evaluación

Toda evaluación debe ser administrada adecuadamente para obtener los resultados esperados. Para la evaluación de desempeño de 360° de CABCORP, se realizará una serie de pasos que nos ayudarán a llevar a cabo de forma exitosa la evaluación de desempeño.

El instructivo de la evaluación de desempeño se enviará al mismo tiempo que la evaluación de desempeño, pero estos detalles se presentarán en el capítulo 4 de este trabajo.

Primero se establecerá y dará seguimiento al cumplimiento de los cronogramas de envío y recepción de la evaluación de desempeño en Guatemala.

Segundo se establecerán y dar seguimiento al cumplimiento de los cronogramas de envío y recepción de la evaluación de desempeño en El Salvador, Honduras y Nicaragua. Como tercer punto se detectarán los problemas en el proceso de la evaluación de desempeño, para minimizar los problemas en la siguiente evaluación de desempeño. Esta actividad se muestra en la figura 88.

Figura 88. **Administración de la evaluación de desempeño**



Fuente: elaboración propia.

2.2.5.1. Cronograma de envío y recepción de la evaluación de desempeño

Para una adecuada administración de la evaluación de desempeño se necesita establecer fechas del envío y recepción de las evaluaciones. Las fechas que se establecieron para el envío y recepción de la evaluación de desempeño para cada país, se presentan en la tabla XLVII para Guatemala, en la tabla XLVIII para El Salvador, en la tabla XLIX para Honduras y en la tabla L para Nicaragua.

Debido a que la asignación de los evaluadores y evaluados se realiza de forma manual; ésta actividad requiere de suficiente tiempo para realizarla correctamente y minimizar el riesgo de errores. Por esta razón se establecieron los cronogramas para cada país por separado.

2.2.5.1.1. Guatemala

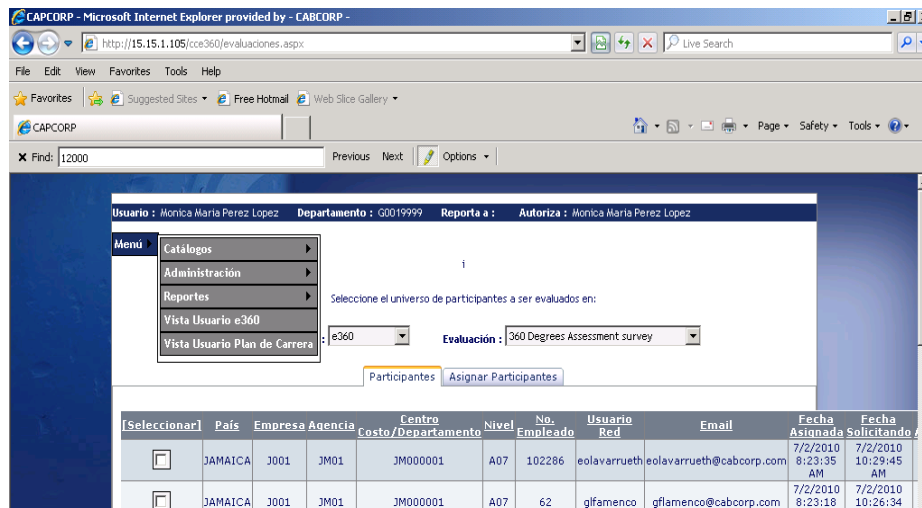
Analizando la gran cantidad de personal que realizará la evaluación de desempeño en Guatemala, se estableció que se iniciaría enviando las evaluaciones a Guatemala.

La evaluación de desempeño se realiza en forma electrónica y en el sistema Intranet de la compañía. Los evaluadores y los evaluados realizarán su evaluación y al finalizarla el sistema la guardará automáticamente.

El programa de la evaluación de desempeño cuenta con una opción donde se puede verificar cuantas evaluaciones fueron enviadas para que las resuelvan, cuantas han resuelto la evaluación y cuantas evaluaciones no han sido resueltas. A continuación se presentan los pasos para ver el status de los evaluadores y evaluados de la evaluación de desempeño.

1. Ingresar a menú. (Ver figura 89)

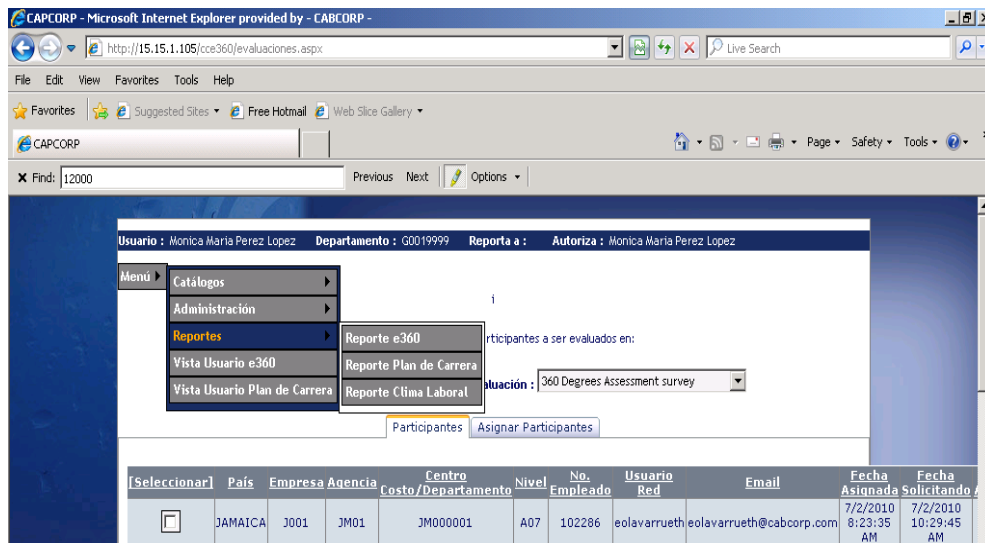
Figura 89. Ingresar a menú, evaluaciones enviadas



Fuente: software de la evaluación de desempeño de la Embotelladora La Mariposa.

2. Seleccionar reportes. (Ver figura 90)

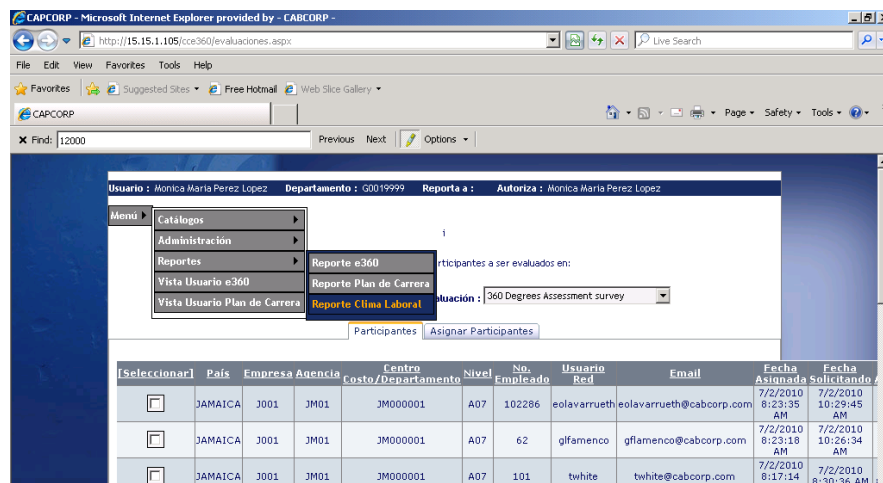
Figura 90. Seleccionar reportes



Fuente: software de la evaluación de desempeño de la Embotelladora La Mariposa.

3. Seleccionar reporte de e360. (Ver figura 91)

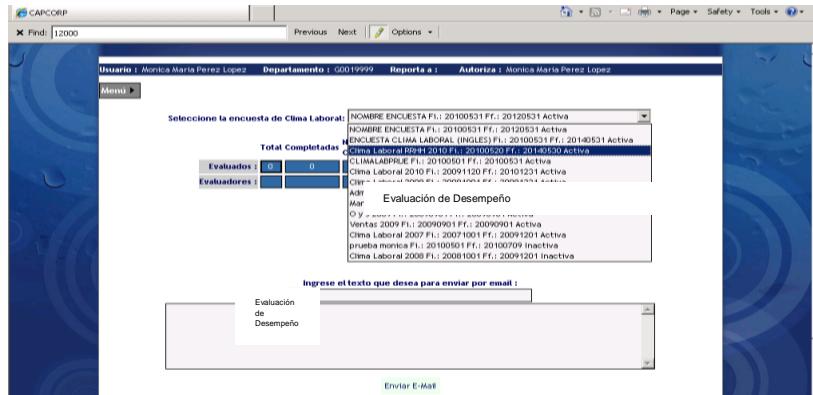
Figura 91. Seleccionar reporte de e 360



Fuente: software de la evaluación de desempeño de la Embotelladora La Mariposa.

- En la opción seleccionar evaluación de desempeño debemos seleccionar la evaluación de desempeño 2009 ingresada. (Ver figura 92)

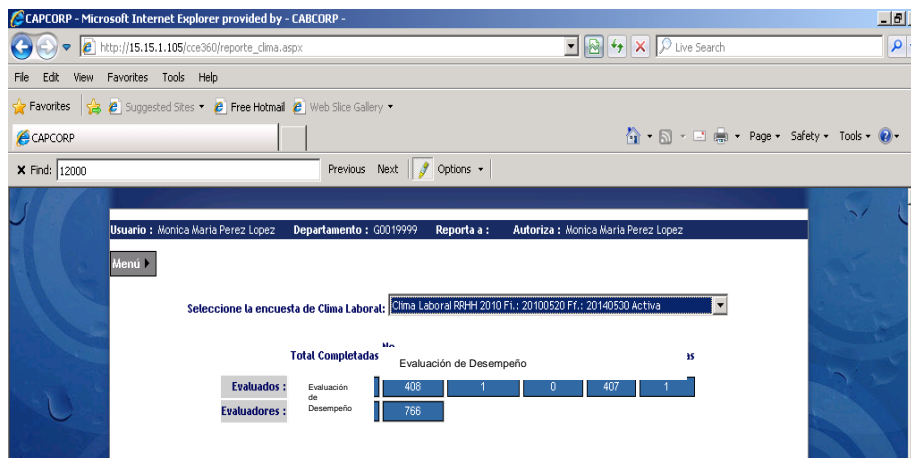
Figura 92. **Seleccionar evaluación de desempeño**



Fuente: software de la evaluación de desempeño de la Embotelladora La Mariposa.

- Esta opción nos dará un status de cómo están los evaluadores y los evaluados con respecto a las evaluaciones que están completadas y que no están completadas en el sistema. (Ver figura 93)

Figura 93. **Evaluaciones completadas y no completadas en el sistema**



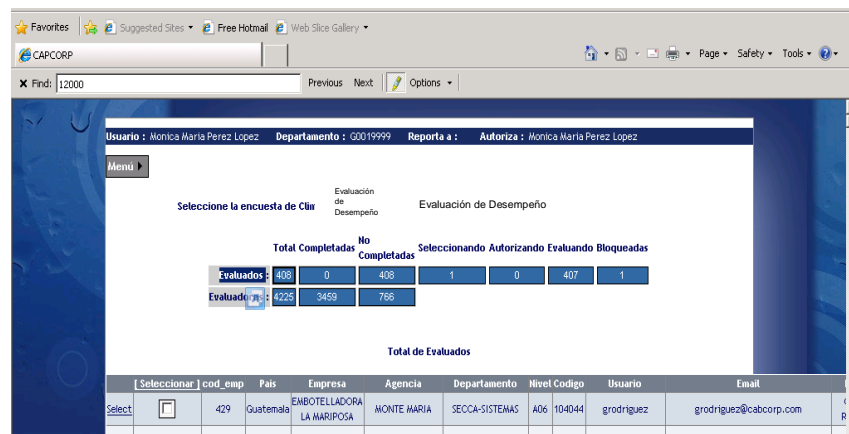
Fuente: software de la evaluación de desempeño de la Embotelladora La Mariposa.

Para ver el status de los evaluados

El total de los evaluados

6. Debemos dar un *click* en el número que está en la fila de evaluados y debajo del encabezado total. Esta opción nos dejará ver al total de los evaluados asignados en la evaluación de desempeño. (Ver figura 94)

Figura 94. **Total de los evaluados asignados en la evaluación de desempeño**



Fuente: software de la evaluación de desempeño de la Embotelladora La Mariposa.

Para ver los evaluados que ya completaron la evaluación de desempeño.

7. Debemos dar *click* en el número que está en la fila de evaluados y debajo del encabezado completados. Esta opción nos dejará ver a los evaluados que ya completaron la evaluación de desempeño. (Ver figura 95)

Figura 95. Evaluadores que ya completaron la evaluación de desempeño

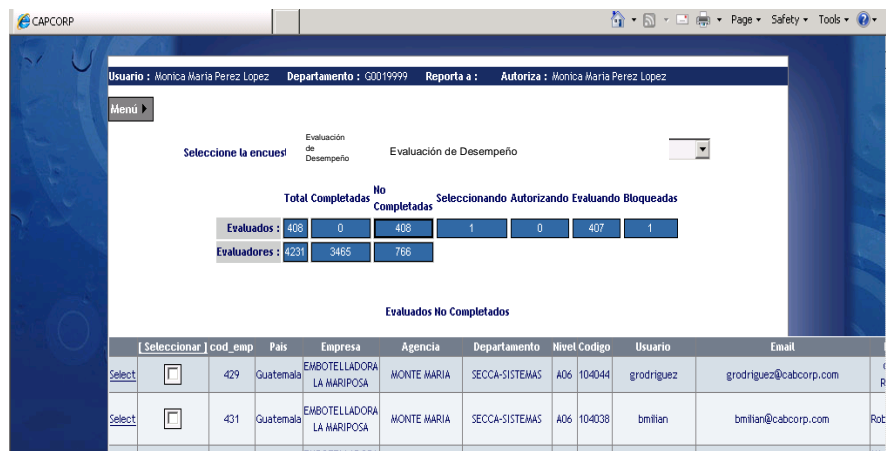


Fuente: software de la evaluación de desempeño de la Embotelladora La Mariposa.

Para ver los evaluados que no han completado la evaluación de desempeño.

- Debemos dar *click* en el número que está en la fila de evaluados y debajo del encabezado no completados. Esta opción dejará ver a los evaluados que ya completaron la evaluación de desempeño. (Ver figura 96)

Figura 96. Evaluados que ya completaron la evaluación de desempeño



Fuente: software de la evaluación de desempeño de la Embotelladora La Mariposa.

Para enviar correo a los evaluados que no han completado la evaluación de desempeño.

- Realizamos el paso 8 y luego damos un *click* en el cuadrito blanco del lado izquierdo de cada evaluado a quien se le desee enviar un correo. (Ver figura 97)

Figura 97. **Enviar correos a los evaluados que no han completado la evaluación**

Seleccione la encue Evaluación de Desempeño

Total Completadas		No Completadas		Seleccionando		Autorizando		Evaluando		Bloqueadas	
Evaluados :	408	0	408	1	0	407	1				
Evaluadores :	4231	3465	766								

Evaluados No Completados

Seleccionar	cod_emp	Pais	Empresa	Agencia	Departamento	Nivel	Codigo	Usuario	Email
Select	<input checked="" type="checkbox"/>	429	Guatemala	EMBOTELLADORA LA MARIPOSA	MONTE MARIA	SECCA-SISTEMAS	A06 104044	grodriguez	grodriguez@cabcorp.com
Select	<input checked="" type="checkbox"/>	431	Guatemala	EMBOTELLADORA LA MARIPOSA	MONTE MARIA	SECCA-SISTEMAS	A06 104038	bmilian	bmilian@cabcorp.com
Select	<input checked="" type="checkbox"/>	432	Guatemala	EMBOTELLADORA LA MARIPOSA	MONTE MARIA	SECCA-SISTEMAS	A06 100713	walterm	walterm@cabcorp.com

Fuente: software de la evaluación de desempeño de la Embotelladora La Mariposa.

- Nos vamos al final de la página y colocamos el asunto del e-mail en la primera línea y el texto que queremos enviar en la segunda línea. (Ver figura 98)

Figura 98. **Escribir el correo para completar la evaluación**

Select	<input type="checkbox"/>	10008	HONDURAS	LA REYNA	HONDURAS	BU1	A05	JU11/31	JU11/31	mperez@cabcorp.com
Select	<input checked="" type="checkbox"/>	10264	Guatemala	INVERSIONES COOPERATIVAS	ZACAPA	MERCADEO OPERATIVO	A04	101179	gmartinez	gmartinez@cabcorp.com
Select	<input checked="" type="checkbox"/>	10519	Honduras	EMBOTELLADORA LA RETNA	HONDURAS	90	A07	170	degonzalez	degonzalez@cabcorp.com

Evaluadores

Ingrese el texto que desea para enviar por email :

El asunto

El texto que se desea enviar a los evaluadores:

Enviar E-Mail

Imprimir Hojas de Evaluación

Imprimir Tabulación de Resultados

Powered By: www.globaliaq.com

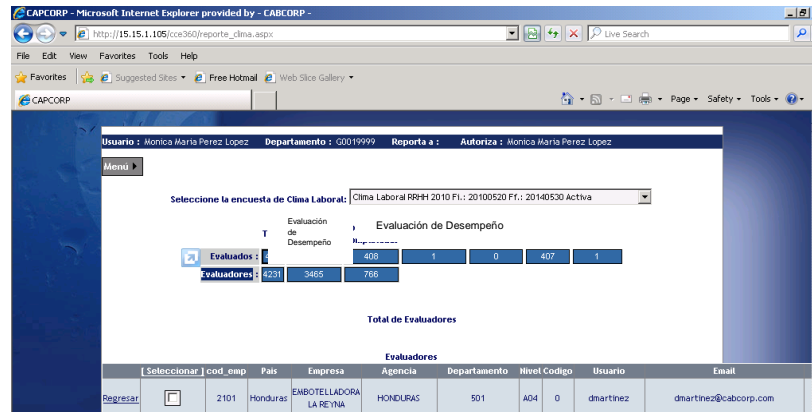
Fuente: software de la evaluación de desempeño de la Embotelladora La Mariposa.

Para ver el status de los evaluadores

Para ver el total de los evaluadores

11. Debemos dar un *click* en el número que está en la fila de evaluadores y debajo del encabezado total. Esta opción nos dejará ver al total de los evaluados asignados en la evaluación de desempeño. (Ver figura 99)

Figura 99. **Total de los evaluados asignados en la evaluación**

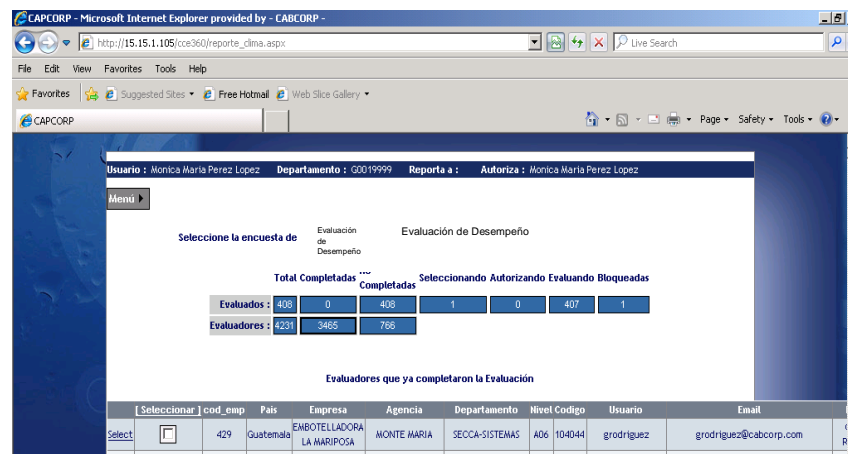


Fuente: software de la evaluación de desempeño de la Embotelladora La Mariposa.

Para ver los evaluadores que ya completaron la evaluación de desempeño.

- Debemos dar un *click* en el número que está en la fila de evaluadores y debajo del encabezado completados. Esta opción nos dejará ver a los evaluadores que ya completaron la evaluación de desempeño. (Ver figura 100)

Figura 100. **Evaluadores que ya completaron la evaluación**



Fuente: software de la evaluación de desempeño de la Embotelladora La Mariposa.

Para ver los evaluadores que no han completado la evaluación de desempeño.

13. Debemos dar un *click* en el número que está en la fila de evaluadores y debajo del encabezado no Completados. Esta opción nos dejará ver a los evaluados que ya completaron la evaluación de desempeño. (Ver figura 101)

Figura 101. **Evaluados que ya completaron la evaluación**

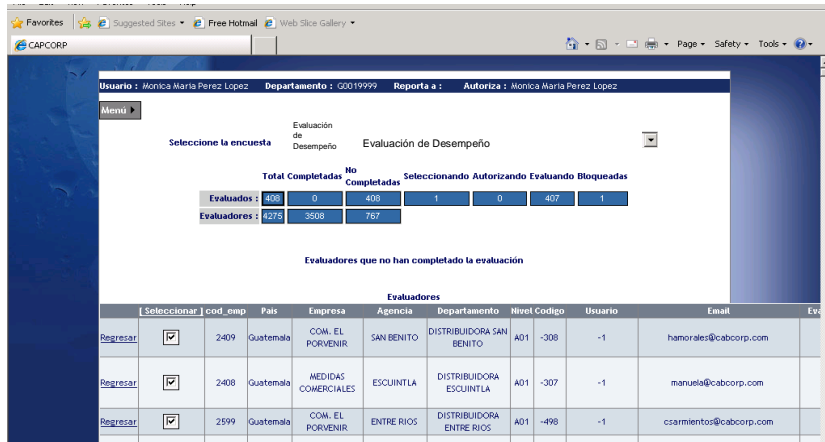


Fuente: software de la evaluación de desempeño de la Embotelladora La Mariposa.

Para enviar correo a los que no han completado la evaluación de desempeño.

14. Realizamos el paso 13 y luego damos un *click* en el cuadrado blanco del lado izquierdo de cada evaluado a quien se le desee enviar un correo. (Ver figura 102)

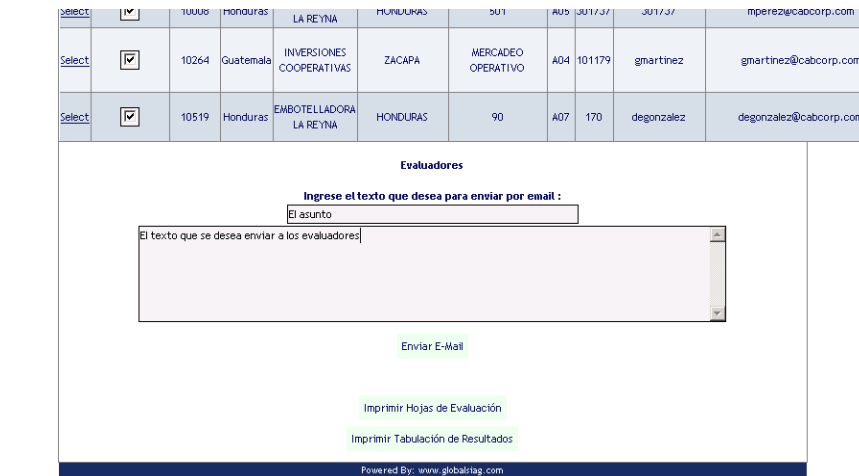
Figura 102. **Seleccionar al evaluado a quien se le enviará el correo**



Fuente: software de la evaluación de desempeño de la Embotelladora La Mariposa.

15. Nos vamos al final de la página y colocamos el asunto del e-mail en la primera línea y el texto que queremos enviar en la segunda línea. (Ver figura 103)

Figura 103. **Escribir el texto para enviar el correo a los evaluados**



Fuente: software de la evaluación de desempeño de la Embotelladora La Mariposa.


Es necesario establecer el cronograma de envío y recepción de las evaluaciones, para que no tome más tiempo de lo necesario la resolución de las evaluaciones.

La fecha de envío de las evaluaciones para Guatemala es del 14 al 18 de diciembre de 2009; y el último día para recibir las evaluaciones resueltas es el 22 de enero de 2010.

Se estableció un mes para la resolución de las evaluaciones debido a que el 24, 25 y 31 de diciembre y el 1 de enero no laboran en la compañía. Este tiempo se estableció para que los evaluadores y evaluados resuelvan la evaluación; esto es debido a la cantidad de actividades que se realizan en esta época del año.

El cronograma de inicio y finalización de las evaluaciones para Guatemala se presenta en la tabla XLVII.

Tabla XLVII. Cronograma de envío y recepción de la evaluación de desempeño, Guatemala

	Diciembre			Enero		
	14 al 18	21 al 23	28 al 30	4 al 8	11 al 15	18 al 22
Envío de evaluaciones	14 al 18					
Recepción de evaluaciones						

Fuente: elaboración propia.

La presentación que se envía aparece en la cuarta parte del presente trabajo y la evaluación de desempeño que se presentó anteriormente en esta parte del trabajo de graduación, se envía a cada evaluador y evaluado como lo describimos anteriormente. La evaluación se guarda automáticamente y el programa la recibe al momento de completarla.

2.2.5.1.2. El Salvador


Luego de enviar las evaluaciones y establecer las fechas para la recepción de las evaluaciones para Guatemala, se estableció el cronograma de envío y recepción de las evaluaciones para El Salvador, para que no tome más tiempo de lo necesario la resolución de las evaluaciones.

El siguiente país en enviar las evaluaciones es El salvador porque fue el primero que completó su base de datos de evaluadores y evaluados.

El tiempo que se estableció para El Salvador es menos de un mes para la resolución de las evaluaciones debido a que cuentan con menos personal para realizar la evaluación; tomamos en cuenta que los días 24, 25 y 31 de diciembre y el 1 de enero no laboran en la Compañía. Y si fuera menos tiempo no sería suficiente para que los evaluadores y evaluados resuelvan la evaluación; esto es debido a la cantidad de actividades que se realizan en esta época del año.

La fecha de envío de las evaluaciones para El Salvador es el 21 y 22 de diciembre de 2009; y el último día para entregar las evaluaciones resueltas es el 22 de enero de 2010. El cronograma de inicio y finalización de las evaluaciones para El Salvador se presenta en la tabla XLVIII.

Tabla XLVIII. **Cronograma de envío y recepción de la evaluación de desempeño, El Salvador**

	Diciembre		Enero		
	21 al 23	28 al 30	4 al 8	11 al 15	18 al 22
Envío de evaluaciones	21 y 22				
Recepción de evaluaciones					

Fuente: elaboración propia,

La presentación que se envía se presenta en la cuarta parte del presente trabajo y la evaluación de desempeño que se presentó anteriormente en esta parte del trabajo de graduación, se envía a cada evaluador y evaluado como lo describimos anteriormente. La evaluación se guarda automáticamente y el programa la recibe al momento de completarla.

2.2.5.1.3. Honduras

Luego de establecer los cronogramas de inicio y finalización de la evaluación de Guatemala y El salvador, procedemos a crear el cronograma de envío y recepción de las evaluaciones de Honduras, para que esta actividad no tome más tiempo de lo necesario.


Honduras fue el tercer país en completar la base de datos de los evaluadores y evaluados, por este motivo se decidió que sería el tercer país en enviar las evaluaciones de desempeño.

El tiempo que se estableció para Honduras es menos de un mes para la resolución de las evaluaciones debido a que cuentan con menos personal que Guatemala para realizar la evaluación; tomamos en cuenta que los días 24, 25 y 31 de diciembre y el 1 de enero no laboran en la compañía. Y si fuera menos tiempo no sería suficiente para que los evaluadores y evaluados de Honduras resuelvan la evaluación de desempeño; esto es debido a la cantidad de actividades que realiza toda la Corporación CABCORP en esta época del año.

La fecha de envío de las evaluaciones para Honduras es el 23 y 28 de diciembre de 2009; y el último día para entregar las evaluaciones resueltas es el 22 de enero de 2010.

El cronograma de inicio y finalización de las evaluaciones para Honduras se presenta en la tabla XLIX.

Tabla XLIX. **Cronograma de envío y recepción de la evaluación de desempeño, Honduras**

	Diciembre		Enero		
	21 al 23	28 al 30	4 al 8	11 al 15	18 al 22
Envío de evaluaciones	23	28			
Recepción de evaluaciones					

Fuente: elaboración propia.

La presentación que se envía aparece en la cuarta parte del presente trabajo y la evaluación de desempeño que se presentó anteriormente en esta parte del trabajo de graduación, se envía a cada evaluador y evaluado como lo describimos anteriormente. La evaluación se guarda automáticamente y el programa la recibe al momento de completarla.

2.2.5.1.4. Nicaragua

Por último, luego de establecer los cronogramas de envío y recepción de las evaluaciones de Guatemala, El Salvador y Honduras, se estableció el cronograma para Nicaragua, para que esta actividad no tome más tiempo de lo necesario.


Nicaragua fue el último país en completar la base de datos de los evaluadores y evaluados, por esta razón fue al último que se le envió la evaluación de desempeño.

El tiempo que se estableció para Nicaragua es menos de un mes para la resolución de las evaluaciones, debido a que cuentan con menos personal que Guatemala para realizar la evaluación; tomamos en cuenta que los días 24, 25 y 31 de diciembre y el 1 de enero no laboran en la compañía. Y si fuera menos tiempo no sería suficiente para que los evaluadores y evaluados de Nicaragua resuelvan la evaluación de desempeño; esto es debido a la cantidad de actividades que realiza toda la Corporación CABCORP en esta época del año.

La fecha de envío de las evaluaciones para Nicaragua es el 29 y 30 de diciembre de 2009; y el último día para entregar las evaluaciones resueltas es el 22 de enero de 2010.

El cronograma de inicio y finalización de las evaluaciones para Nicaragua se presenta en la tabla L.

Tabla L. **Cronograma de envío y recepción de la evaluación de desempeño, Nicaragua**

	Diciembre		Enero	
	28 al 30	4 al 8	11 al 15	18 al 22
Envío de evaluaciones	29 y 30			
Recepción de evaluaciones				

Fuente: elaboración propia.

La presentación que se envía aparece en la cuarta parte del presente trabajo y la evaluación de desempeño que se presentó anteriormente en esta parte del trabajo de graduación, se envía a cada evaluador y evaluado como lo describimos anteriormente. La evaluación ese guarda automáticamente y el programa la recibe al momento de completarla.

2.2.5.2. Detección de problemas y sugerencias de mejora

En toda actividad se presentan problemas, pero estos nos sirven como oportunidades de mejora. Cada problema detectado nos ayudará a mejorar en la próxima evaluación de desempeño. Los problemas con sus sugerencias de mejora se presentan en la tabla LI.

Tabla LI. Problemas y soluciones, en el envío y recepción de las evaluaciones de desempeño, Guatemala, El Salvador, Honduras y Nicaragua

Problemas	Solución
<p>No se tenían los correos electrónicos de muchas personas.</p>	<p>Solicitar apoyo del Departamento de Sistemas, para poder proporcionar una dirección de correo electrónico a las personas que no tienen. Para esto se propone que el Departamento de Sistemas genere una lista del personal que tiene correo electrónico y los que no tienen. Y así pueda realizarse esta actividad lo más rápido posible, para mejorar el servicio de la siguiente evaluación de desempeño.</p>
<p>En algunas ocasiones se tenían los correos de las personas, pero estos ya no funcionaban y no se les pudo hacer llegar la evaluación de desempeño.</p>	<p>Solicitar apoyo al Departamento de Sistemas para actualizar los correos electrónicos en Microsoft Office Outlook, para hacer más fácil la búsqueda y envío de las evaluaciones de desempeño.</p>

Continuación de la tabla LI.

<p>Se tuvo problemas con el Intranet. Había personas que no tenían Intranet en sus computadoras; la mayoría en el interior de la república en Guatemala y por esta razón no pudieron realizar la evaluación de desempeño.</p>	<p>Solicitar apoyo al Departamento de Sistemas para proporcionar Intranet al personal del interior del país y La Embotelladora La Mariposa; ya que al realizar esta actividad no representa ningún costo adicional al presupuesto de la compañía.</p>
<p>En el caso de Nicaragua los correos electrónicos no tenían la misma terminación que los correos electrónicos de Guatemala, El Salvador y Honduras, y no se encontraban correctos los correos electrónicos en Microsoft Office Outlook, por esta razón se atrasó el envío de las Evaluaciones de Desempeño a estas personas.</p>	<p>Solicitar apoyo al Departamento de Sistemas para cambiar las terminaciones de los correos electrónicos de: @local.local, @pepsinterno.com en el sistema de Microsoft Office Outlook, para poder realizar el envío de la evaluación de desempeño con mayor facilidad.</p>

Continuación de la tabla LI.

<p>Guatemala, El Salvador, Honduras y Nicaragua presentaron el problema de los correos compartidos, este es el caso cuando más de una persona posee una dirección de correo electrónico. En estos casos solo una persona podía realizar la evaluación de desempeño debido a que solo existía una dirección de correo electrónico. No se podía enviar nuevamente la evaluación porque el sistema no dejaba que se realizara de nuevo la evaluación. En estos casos se tomó la alternativa de crear una nueva forma de ingresar al sistema, que hizo muy lenta la realización de la evaluación de desempeño para estas personas.</p>	<p>Proporcionar al departamento de Sistemas la lista de personas que tienen correos compartidos en Guatemala, El Salvador, Honduras y Nicaragua; para que ellos le proporcionen un correo electrónico específico a cada persona, para hacer más fácil el envío y realización de la evaluación de desempeño.</p>
<p>Las personas llamaban porque no sabían si la evaluación de desempeño estaba guardada correctamente, porque en la evaluación no existía un botón que dijera GRABAR, solamente se guardaba automáticamente, pero las personas no lo sabían y se preocupaban por no realizar la evaluación de desempeño en la forma correcta.</p>	<p>Solicitar al proveedor del sistema de la evaluación de desempeño que coloque un botón que diga: "GRABAR". Y después que el evaluador o evaluado presione ese botón y aparezca un mensaje que diga: "Su evaluación fue grabada exitosamente"</p>

Fuente: elaboración propia.

2.2.6. Envío de ficha para la elaboración de planes de carrera de jefes, gerentes y directores

Al igual que en la administración de la evaluación de desempeño, se elaborarán cronogramas para el envío y recepción de los planes de carrera para Guatemala, El Salvador, Honduras y Nicaragua.

Para la realización de esta actividad se utilizará el correo electrónico para enviar la ficha de plan de carrera para todos los evaluados desde los niveles de jefatura, gerentes y directores comerciales de los países de Guatemala, El Salvador, Honduras y Nicaragua.

La ficha del plan de carrera contiene información del desarrollo actualmente dentro de la empresa. Cuál es su edad, su nivel académico, la proyección futura de 1 a 2 años, cómo va a lograr la proyección futura de 1 a 2 años, la proyección futura de 3 a 5 años, cómo va a lograr la proyección de 3 a 5 años, clima laboral de los años 2007, 2008 y 2009, los logros que ha obtenido, los conocimientos generales que posee y el salario actual. Los ejemplos de los planes de carrera se presentarán en el cronograma de elaboración, envío y recepción de las fichas de los planes de carrera de Guatemala, El Salvador, Honduras y Nicaragua que aparecerán posteriormente en esta parte del presente trabajo.

Para esta actividad se utilizaron las bases de datos de los evaluadores y evaluados, y los organigramas actualizados.

Como primer paso se tomó en cuenta la información de los planes de carrera que se tenían del 2008 para los países de Guatemala, El Salvador, Honduras y Nicaragua. Luego se generaron listas conforme a cada país donde

estuvieran los jefes, gerentes y directores comerciales y si estos tenían plan de carrera del 2008. Esto se muestra en la tabla LII, tabla LIII, tabla LIV, tabla LV, tabla LVI y tabla LVII.

Tabla LII. Lista de jefes, gerentes y directores comerciales que tienen plan de carrera 2008, área administrativa

Puesto	Area	Plan de carrera 2008
Jefe Soporte Comercial	Sistemas SECCA	
Jefe Infraestructura	Sistemas SECCA	
Jefe Soporte SAP	Sistemas SECCA	
Jefe de Desarrollo	Sistemas SECCA	
Jefe Soporte Técnico 1911	Sistemas SECCA	
Jefe Coordinador País Guatemala	Sistemas SECCA	
Director de Sistemas	SECCA	x
Gerente de SECCA	Contabilidad SECCA	x
Jefe Gestión del Efectivo	Contabilidad SECCA	
Jefe de Soporte Recursos Humanos	Contabilidad SECCA	x
Jefe de Registro Centralizado	Reg. Centralizado	x
Jefe Servicio al Cliente	Servicio al cliente	x
Jefe de Auditoría GT	Auditoría	x
Jefe de Auditoría Sistemas GT	Auditoría	
Jefe Entrenamiento y Desarrollo	RRHH	x
Jefe Desarrollo Humano y Ventas, O&S	RRHH	x
Gerente de Operaciones	Comercialización Corporativa	x
Gerente de Pricing	Comercialización Corporativa	x
Gerente de Análisis Financiero Ventas	Comercialización Corporativa	x
Director Comercial	Jefatura. Comer. Corporativa	
Director Comercial	Jefatura. Comer. Corporativa	

Continuación de la tabla LII.

Jefe Administrativo Comercial	Jefatura. Comer. Corporativa	
Director de Marketing	Mercadeo	x
Jefe Marketing BTL	Mercadeo	
Gerente de Marcas CABCORP	Mercadeo	
Gerente de Mercadeo de Canales y Proyectos	Mercadeo	
Jefe Regional de Marketing e Inteligencia de Mercados ATL	Mercadeo	x
Gerente Mercadeo	Mercadeo	
Jefe ATL Consumer	Mercadeo	x
Jefe Mercadeo BTL	Mercadeo	x
Jefe de Eventos e Imagen	Mercadeo	x
Gerente de Marca	Mercadeo	
Director Mercados Especiales	Mercados Especiales	x
Jefe de Cuentas Colegios, Zona Viva y Vending	Mercados Especiales	x
Jefe Otros Supermercados	Mercados Especiales	x
Jefe Walmart PepsiCo	Mercados Especiales	x
Jefe Walmart AmBev	Mercados Especiales	x
Jefe Post Mix	Mercados Especiales	x
Gerente Traditional Trade	Traditional Trade	x
Jefe de Proyectos de Ejecución	Traditional Trade	
Jefe de Ejecución Gran Metro	Traditional Trade	x
Jefe de Ejecución Gran Dona	Traditional Trade	
Gerente de Cerveza Regional	Cerveza	
Gerente de Trade Marketing Cerveza	Cerveza	x
Jefe de Recursos de Ventas	Recurso a ventas	
Gerente Recursos de Ventas	Recurso a ventas	x
Director de Proyectos	Proy. Comerciales	x
Jefe de Distribución	Proy. Comerciales	
Gerente de Operaciones	O & P	x
Jefe Control de Recursos	O & P	
Gerente de Créditos	Finanzas	x
Jefe de Créditos	Finanzas	x
Jefe de Presupuestos	Finanzas	x
Jefe Cooperativo	Finanzas	x

Fuente: elaboración propia.

Tabla LIII. **Listado de jefes, gerentes y directores comerciales que tienen plan de carrera 2008, área de comercialización**

Puesto	Área	Plan de carrera 2008
Gerente de Ventas	Área metro	
Gerente de Operaciones y Servicio	Área metro	
Jefe Cerveza Metro	Área cerveza Metro	
Jefe Regional de Ventas	Área Villa Nueva	
Jefe de Operaciones y Servicios Villa Nueva	Área Villa Nueva	
Jefe de Ejecución Promocional Villa Nueva	Área Villa Nueva	x
Jefe Regional de Ventas	Agencia Naranjo	x
Jefe Regional	Agencia Atanasio	x
Jefe de Operaciones y Servicios	Agencia Atanasio	
Gerente de Bebidas Funcionales	Metro Ag. Atanasio	
Jefe Regional Ventas Bebidas Funcionales	Metro Ag. Atanasio	x
Jefe Regional de Ventas	Ag. Metronorte	
Jefe de Operaciones y Servicios	Ag. Naranjo	x
Jefe Regional de Ventas	Ag. Jutiapa	
Jefe Regional de Ventas	Ag. Progreso	
Gerente Unidad de Negocio	Sur Occidente	x
Jefe Área Cerveza	Área cerveza Suroccidente	x
Jefe Regional de Ventas	Ag. Cuyotenango	x
Jefe de Operaciones y Servicios	Sur Occidente	x
Jefe Regional de Ventas	Ag. Quetzaltenango	
Jefe Regional de Ventas	Ag. Camoja	
Jefe Regional de Ventas	Ag. Coatepeque	
Gerente de Ventas	Área Centro	x
Jefe de Operaciones y Servicios	Área centro	x
Jefe Regional de Ventas	Dist. Porrás	x

Continuación de la tabla LIII.

Jefe Regional de Ventas	Dist. Santizo	
Jefe de Cerveza Centro	Área cerveza centro	
Jefe Regional de Ventas	Escuintla	
Jefe Regional de Ventas	Ag. Cocales	x
Gerente de Unidad de Negocio	Área Nor Oriente	
Jefe Regional Zacapa	Ag. Zacapa	
Jefe de Cerveza Norte	Área cerveza Nor Oriente	x
JOS	Área Nor Oriente	
Gerente Comercial	Área Norte	
Jefe Regional	Ag. Entre Rios	x
Jefe Regional de Ventas Petén	Ag. Poptun	x
Jefe Regional las Verapaces	Ag. Coban	

Fuente: elaboración propia.

Tabla LIV. Lista de jefes, gerentes y directores comerciales que tienen plan de carrera 2008, área de Planta

Puesto	Area	Plan de carrera 2008
Gerente Regional Manufactura	Planta Embotelladora La Mariposa	
Gerente Planta Mariposa	Planta Embotelladora La Mariposa	x
Gerente Planta Cuyotenango	Planta Cuyo	
Jefe de Presupuestos Manufactura	Planta Embotelladora La Mariposa	
Gerente Calidad, Seguridad Alimentaria y Gestión Ambiental Mariposa	Planta Embotelladora La Mariposa	
Jefe de Producción Mariposa	Planta Embotelladora La Mariposa	x
Jefe de Planificación y Materia Prima	Planta Embotelladora La Mariposa	x
Jefe de Mantenimiento	Planta Embotelladora La Mariposa	x

Continuación de la tabla LIV.

Gerente de Planeación	Planta Embotelladora La Mariposa	x
Jefe de Planeación	Planta Embotelladora La Mariposa	x
Gerente de Ingeniería	Planta Embotelladora La Mariposa	x
Jefe de Investigación y Desarrollo Nuevos Productos	Planta Embotelladora La Mariposa	
Gerente de Compras y Suministros	Planta Embotelladora La Mariposa	
Jefe Regional de Suministros	Planta Embotelladora La Mariposa	
Jefe Regional de Compras	Planta Embotelladora La Mariposa	x
Jefe Exportaciones Materia Prima	Planta Embotelladora La Mariposa	x
Gerente Transporte/Seguridad	Planta Embotelladora La Mariposa	x
Jefe de Flota	Planta Embotelladora La Mariposa	
Gerente Logística y CLC	Planta Embotelladora La Mariposa	
Gerente de Comercialización	Planta Embotelladora La Mariposa	
Jefe de Comercio Exterior	Planta Embotelladora La Mariposa	x
Jefe CD's Guatemala	Planta Embotelladora La Mariposa	x
Jefe SAC y CC	Planta Embotelladora La Mariposa	x
Jefe de Operaciones	Planta Embotelladora La Mariposa	x
Jefe CD's Guatemala	Planta Embotelladora La Mariposa	

Fuente: elaboración propia.

Tabla LV. **Lista de jefes, gerentes y directores comerciales que tienen plan de carrera 2008, El Salvador**

Puesto	Plan de carrera 2008
Contralor	No tiene
Gerente Desarrollo Humano	No tiene
Gerente de Operaciones y Servicios	No tiene
Jefe de Flota	No tiene
Gerente de Mercadeo	No tiene
Jefe de Sistemas	No tiene
Jefe de Ventas Metro	No tiene
Jefe de Ventas Paracentral	No tiene
Jefe de Ventas Occidente	No tiene
Jefe de Ventas Oriente	No tiene
Jefe de Ventas Mercados Especiales	No tiene

Fuente: elaboración propia.

Tabla LVI. **Lista de jefes, gerentes y directores comerciales que tienen plan de carrera 2008, Honduras**

Puesto	Plan de carrera 2008
Director Comercial	No tiene
Gerente de Mercadeo	No tiene
Jefe de BTL	No tiene
Jefe de ATL	No tiene
Gerente de Mercados Especiales	No tiene
Gerente de Desarrollo Humano	No tiene
Jefe de Relaciones Laborales	No tiene
Jefe de Desarrollo Humano	No tiene
Gerente de Finanzas	No tiene
Jefe de Planeación Financiera (Tesorería)	No tiene
Jefe Créditos	No tiene
Contador General	No tiene
Gerente de Manufactura	No tiene
Gerente de Operaciones y Servicios	No tiene

Continuación de la tabla LVI.

Jefe de Operaciones y Servicios Foráneo	No tiene
Jefe de Operaciones y Servicios	No tiene
Jefe de Distribución	No tiene
Jefe de Ventas Metro	No tiene
Jefe Regional de Ventas Sur	No tiene
Jefe de Bebidas Funcionales	No tiene
Jefe Regional de Ventas Olancho	No tiene
Jefe Regional de Ventas Comayagua/Danli	No tiene
Jefe de Auditoría	No tiene
Jefe de Sistemas	No tiene
Jefe de Post Mix	No tiene
Jefe Regional de Ventas Dicesa	No tiene
Jefe de Distribución y Ventas	No tiene

Fuente: elaboración propia.

Tabla LVII. **Lista de jefes, gerentes y directores comerciales que tienen plan de carrera 2008, Nicaragua**

Puesto	Plan de carrera 2008
Gerente de Desarrollo Humano	No tiene
Gerente de Finanzas	No tiene
Gerente de Manufactura	No tiene
Jefe de Control de Calidad	No tiene
Jefe de Logística	No tiene
Director Comercial ENSA	No tiene
Gerente de Mercadeo	No tiene
Gerente de Operaciones y Servicios	No tiene
Jefe de Operaciones y Servicios	No tiene
Jefe de Operaciones y Servicios	No tiene
Jefe de Operaciones y Servicios	No tiene
Jefe de Concesionarios	No tiene
Jefe Regional de Ventas	No tiene
Jefe Regional de Ventas	No tiene
Jefe Regional de Ventas	No tiene
Jefe Regional de Ventas	No tiene

Continuación de la tabla LVII.

Jefe Regional de Ventas	No tiene
Jefe Regional de Ventas	No tiene

Fuente: elaboración propia.

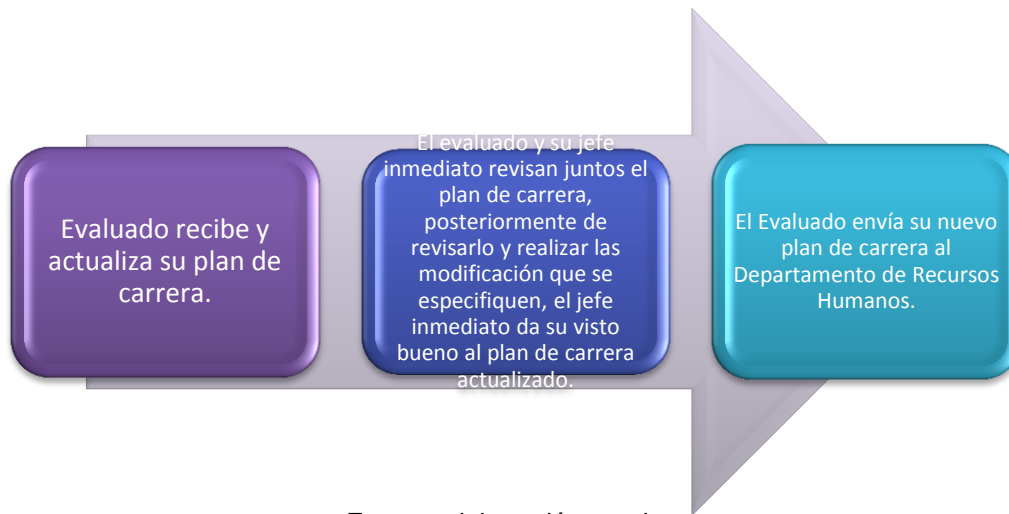
Luego de elaborar las tablas de control de los planes de carrera del año 2008, se pudo concluir que el único país que tenía información de planes de carrera del 2008; y no todos tenían plan de carrera, fue Guatemala. Tomando en cuenta las áreas de administración, comercialización y planta.

En el caso de El Salvador, Honduras y Nicaragua, fue la primera vez que realizaron sus planes de carrera.

Para esta actividad se necesita que gran parte de los evaluados en los niveles de jefatura, gerencia y directores comerciales, reciban la ficha de los planes de carrera. Por este motivo se hace necesaria la creación de cronogramas para la elaboración, envío y recepción de las fichas de los planes de carrera.

Como primer paso el evaluado recibe y actualiza su plan de carrera. Como segundo paso el evaluado y su jefe inmediato revisan juntos el plan de carrera. Posteriormente se realizan las modificaciones que se especifiquen, el jefe inmediato da su visto bueno al plan de carrera actualizado. Como tercer paso, el evaluado envía su plan de carrera al departamento de Recursos Humanos. Esta actividad se presenta en la figura 104.

Figura 104. **Mecánica para realizar los planes de carrera**



Fuente: elaboración propia.

2.2.6.1. Cronograma de elaboración, envío y recepción de las fichas de los planes de carrera

Para el envío y recepción de las fichas de los planes de carrera es necesario establecer cronogramas de actividades, que nos ayuden a realizar de una forma adecuada y controlada esta actividad.

Esta actividad requiere suficiente tiempo para realizarla correctamente y minimizar el riesgo de errores. Por esta razón se establecieron los cronogramas para cada país por separado.

2.2.6.1.1. Guatemala

Se realizó como primer paso un análisis de cuantos jefes, gerentes y directores comerciales serían evaluados en Guatemala. Luego de verificar qué

cantidad de personas serían evaluadas se generaron listados por cada área dentro de la Embotelladora La Mariposa. La lista de los jefes, gerentes y directores comerciales se presentan en la tabla LVIII, tabla LIX y tabla LX.

Tabla LVIII. Lista de jefes, gerentes y directores comerciales, administrativos de Guatemala

Puesto	Area
Gerente de Desarrollo Humano	SECCA
Gerente de Finanzas	Sistemas SECCA
Gerente de Manufactura	Sistemas SECCA
Jefe de Control de Calidad	Sistemas SECCA
Jefe de Logística	Sistemas SECCA
Director Comercial ENSA	Sistemas SECCA
Gerente de Mercadeo	Sistemas SECCA
Director de Sistemas	Contabilidad SECCA
Jefe Soporte Comercial	Contabilidad SECCA
Jefe Infraestructura	Contabilidad SECCA
Jefe Soporte SAP	Reg. Centralizado
Jefe de Desarrollo	Servicio al cliente
Jefe Soporte Técnico 1911	Auditoria
Jefe Coordinador País Guatemala	Auditoria
Gerente de SECCA	RRHH
Jefe Gestión del Efectivo	RRHH
Jefe de Soporte Recursos Humanos	Comercialización Corporativa
Jefe de Registro Centralizado	Comercialización Corporativa
Jefe Servicio al Cliente	Comercialización Corporativa
Jefe de Auditoria GT	Jefatura. Comer. Corporativa
Jefe de Auditoría Sistemas GT	Jefatura. Comer. Corporativa
Jefe Entrenamiento y Desarrollo	Jefatura. Comer. Corporativa
Jefe Desarrollo Humano y Ventas, O&S	Mercadeo
Gerente de Operaciones	Mercadeo
Gerente de Pricing	Mercadeo
Gerente de Análisis Financiero Ventas	Mercadeo
Director Comercial	Mercadeo
Director Comercial	Mercadeo

Continuación de la tabla LVIII.

Jefe Administrativo Comercial	Mercadeo
Director de Marketing	Mercadeo
Jefe Marketing BTL	Mercadeo
Gerente de Marcas CABCORP	Mercados Especiales
Jefe Regional de Marketing e Inteligencia de Mercados ATL	Mercados Especiales
Gerente Mercadeo	Mercados Especiales
Jefe ATL Consumer	Mercados Especiales
Jefe Mercadeo BTL	Mercados Especiales
Jefe de Eventos e Imagen	Mercados Especiales
Gerente de Marca	Traditional Trade
Director Mercados Especiales	Traditional Trade
Jefe de Cuentas, Colegios, Zona Viva y Vending	Traditional Trade
Jefe Otros Supermercados	Traditional Trade
Jefe Walmart PepsiCo	Cerveza
Jefe Walmart AmBev	Cerveza
Jefe Post Mix	Recurso a ventas
Gerente Traditional Trade	Recurso a ventas
Jefe de Proyectos de Ejecución	Proy. Comerciales
Jefe de Ejecución Gran Metro	Proy. Comerciales
Jefe de Ejecución Gran Dona	O & P
Gerente de Cerveza Regional	O & P
Gerente de Trade Marketing Cerveza	Finanzas
Jefe de Recursos de Ventas	Finanzas
Gerente Recursos de Ventas	Finanzas
Director de Proyectos	Finanzas

Fuente: elaboración propia.

Tabla LIX. Lista de jefes, gerentes y directores comerciales, Comercialización de Guatemala

Puesto	Area
Gerente de Ventas	Área metro
Gerente de Operaciones y Servicio	Área metro

Continuación de la tabla LIX.

Jefe Cerveza Metro	Área cerveza Metro
Jefe Regional de Ventas	Área Villa Nueva
Jefe de Operaciones y Servicios Villa Nueva	Área Villa Nueva
Jefe de Ejecución Promocional Villa Nueva	Área Villa Nueva
Jefe Regional de Ventas	Agencia Naranja
Jefe Regional	Agencia Atanasio
Jefe de Operaciones y Servicios	Agencia Atanasio
Gerente de Bebidas Funcionales	Metro Ag. Atanasio
Jefe Regional Ventas Bebidas Funcionales	Metro Ag. Atanasio
Jefe Regional de Ventas	Ag. Metronorte
Jefe de Operaciones y Servicios	Ag. Naranja
Jefe Regional Ventas	Ag. Jutiapa
Jefe Regional de Ventas	Ag. Progreso
Gerente Unidad de Negocio	Sur Occidente
Jefe Área Cerveza	Área cerveza Suroccidente
Jefe Regional de Ventas	Ag. Cuyotenango
Jefe de Operaciones y Servicios	Sur Occidente
Jefe Regional de Ventas	Ag. Quetzaltenango
Jefe Regional de Ventas	Ag. Camoja
Jefe Regional de Ventas	Ag. Coatepeque
Gerente de Ventas	Área Centro
Jefe de Operaciones y Servicios	Área centro
Jefe Regional de Ventas	Dist. Porrás
Jefe Regional de Ventas	Dist. Santizo
Jefe de Cerveza Centro	Área cerveza centro
Jefe Regional de Ventas	Escuintla
Jefe Regional de Ventas	Ag. Cocales
Gerente de Unidad de Negocio	Área Nor Oriente
Jefe Regional Zacapa	Ag. Zacapa
Jefe de Operaciones y Servicios	Área Nor Oriente
Gerente Comercial	Área Norte
Jefe Regional	Ag. Entre Ríos
Jefe Regional de Ventas Petén	Ag. Poptún
Jefe regional las Verapaces	Ag. Cobán

Fuente: elaboración propia.

Tabla LX. **Lista de jefes, gerentes y directores comerciales, planta de Guatemala**

Puesto	Área
Gerente Regional Manufactura	Planta
Gerente Planta Mariposa	Planta
Gerente Planta Cuyotenango	Planta Cuyo
Gerente Calidad, Seguridad Alimentaria y Gestión Ambiental Mariposa	Planta
Gerente de Planeación	Planta
Gerente de Ingeniería	Planta
Gerente de Compras y Suministros	Planta
Gerente Transporte/Seguridad	Planta
Gerente Logística y CLC	Planta
Gerente de Comercialización	Planta
Jefe de Presupuestos Manufactura	Planta
Jefe de Producción Mariposa	Planta
Jefe de Planificación y Materia Prima	Planta
Jefe de Mantenimiento	Planta
Jefe de Planeación	Planta
Jefe de Investigación y Desarrollo Nuevos Productos	Planta
Jefe Regional de Suministros	Planta
Jefe Regional de Compras	Planta
Jefe Exportaciones Materia Prima	Planta
Jefe de Flota	Planta
Jefe de Comercio Exterior	Planta
Jefe CD's Guatemala	Planta
Jefe SAC y Call Center	Planta
Jefe de Operaciones	Planta

Fuente: elaboración propia.

Luego de elaborar las listas de los jefes, gerentes y directores comerciales, se les enviará a cada persona de la lista un correo electrónico en el que irá su plan de carrera del 2008 y una diapositiva en blanco para que realicen el plan de carrera del 2009.

Para esta actividad es necesario establecer el cronograma de envío y recepción de los planes de carrera del 2009, para que no tome más tiempo de lo necesario.

La fecha de envío de las la fichas de los planes de carrera para Guatemala es el 21 de diciembre de 2009; y el último día para recibir las evaluaciones resueltas es el 22 de enero de 2010; el mismo día para la recepción de las evaluaciones de desempeño. Se estableció un mes para la realización de los planes de carrera debido a que el 24, 25 y 31 de diciembre y el 1 de enero no laboran en la compañía y debido a la cantidad de actividades que se realizan en esta época del año. El cronograma de envío y recepción de las fichas de planes de carrera para Guatemala se presenta en la tabla LXI.

Tabla LXI. **Cronograma de envío y recepción de la ficha de planes de carrera, Guatemala**

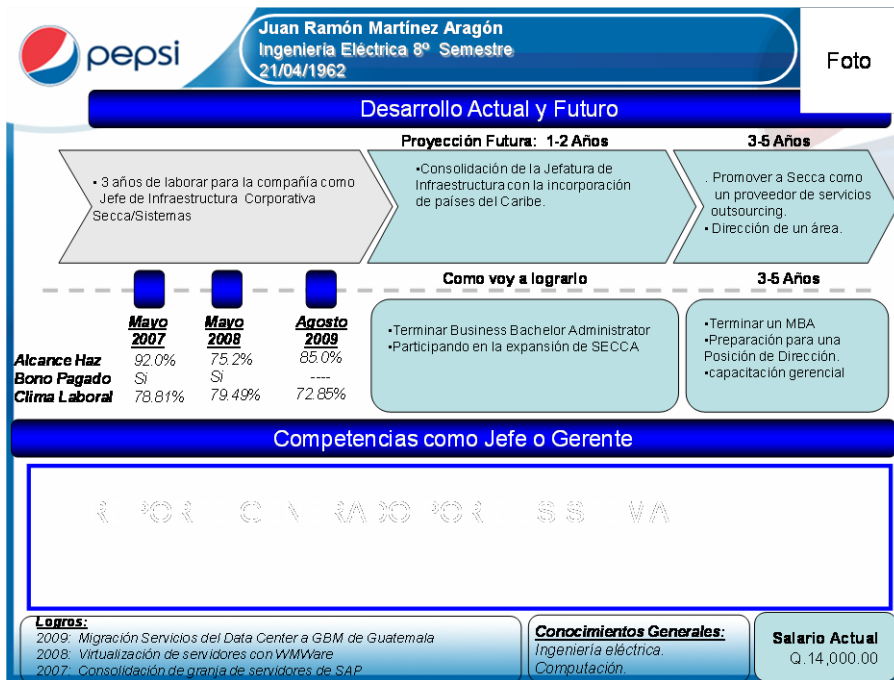
	Diciembre		Enero		
	21 al 23	28 al 30	4 al 8	11 al 15	18 al 22
Envío de la ficha de plan de carrera	21				
Recepción de planes de carrera					

Fuente: elaboración propia.

A continuación se presentan 2 ejemplos de los planes de carrera de Juan Ramón Martínez Aragón y Julio César Linares Salazar que pertenecen al Departamento de Sistemas.

Ejemplo 1 de plan de carrera de Juan Ramón Martínez Aragón del Departamento de Sistemas.

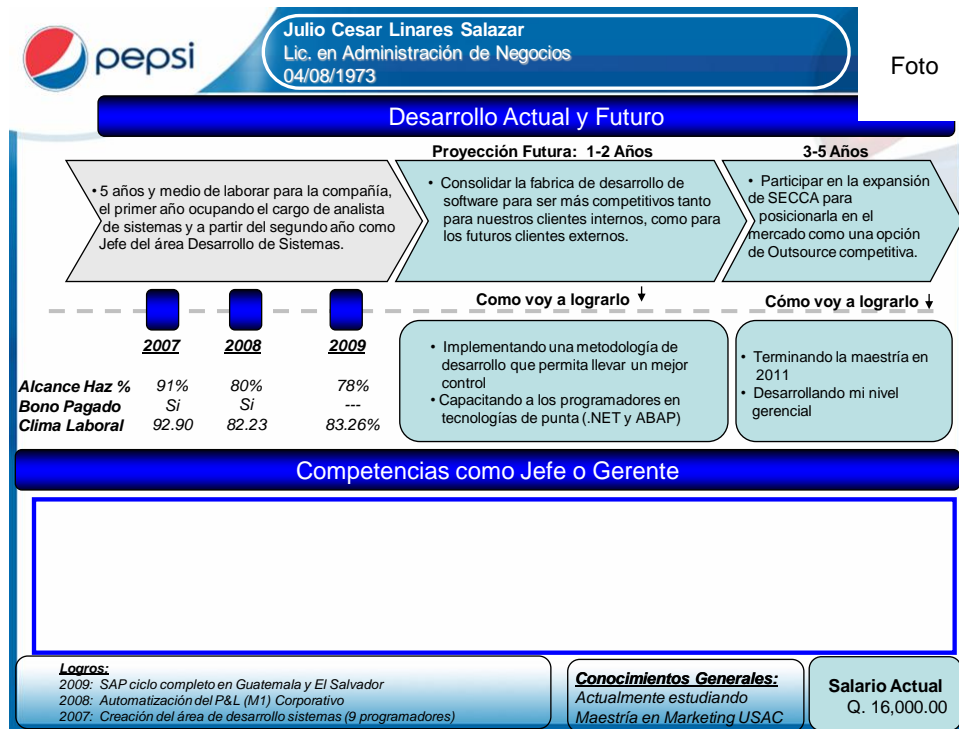
Figura 105. Plan de carrera Juan Ramón Martínez Aragón del departamento de Sistemas



Fuente: base de datos del departamento de Desarrollo Humano.

Ejemplo 2 de plan de carrera de Julio César Linares Salazar del Departamento de Sistemas.

Figura 106. **Plan de carrera de Julio César Linares Salazar del departamento de Sistemas**



Fuente: base de datos del departamento de Desarrollo Humano.

2.2.6.1.2. El Salvador

Al igual que en Guatemala, como primer paso para El Salvador, se realizó un análisis de cuantos jefes, gerentes y directores comerciales serían evaluados. Luego de verificar qué cantidad de personas serían evaluadas se generaron listados de los jefes, gerentes y directores comerciales que realizarían sus planes de carrera, estos listados se presentan en la tabla LXII.

Tabla LXII. **Lista de jefes, gerentes y directores comerciales, El Salvador**

Puesto	Área
Contralor	-----
Gerente Desarrollo Humano	-----
Gerente de Operaciones y Servicios	-----
Jefe de Flota	-----
Gerente de Mercadeo	-----
Jefe de Sistemas	-----
Jefe de Ventas Metro	-----
Jefe de Ventas Paracentral	-----
Jefe de Ventas Occidente	-----
Jefe de Ventas Oriente	-----
Jefe de Ventas Mercados Especiales	-----

Fuente: elaboración propia.

Luego de elaborar las listas de los jefes, gerentes y directores comerciales, se le enviará a cada persona de la lista un correo electrónico; ya que El Salvador es la primera vez que realiza planes de carrera; solamente irá la diapositiva en blanco para que realicen el plan de carrera del 2009.

Para esta actividad es necesario establecer el cronograma de envío y recepción de los planes de carrera del 2009.

La fecha de envío de las la fichas de los planes de carrera para El Salvador es el 22 de diciembre de 2009; y el último día para recibir las evaluaciones resueltas es el 22 de enero de 2010; el mismo día para la recepción de las evaluaciones de desempeño.

Se estableció un mes para la realización de los planes de carrera debido a que el 24, 25 y 31 de diciembre y el 1 de enero no laboran en la Compañía y debido a la cantidad de actividades que se realizan en esta época del año.

El cronograma de envío y recepción de las fichas de planes de carrera para El Salvador se presenta en la tabla LXIII.

Tabla LXIII. **Cronograma de envío y recepción de la ficha de planes de carrera, El Salvador**

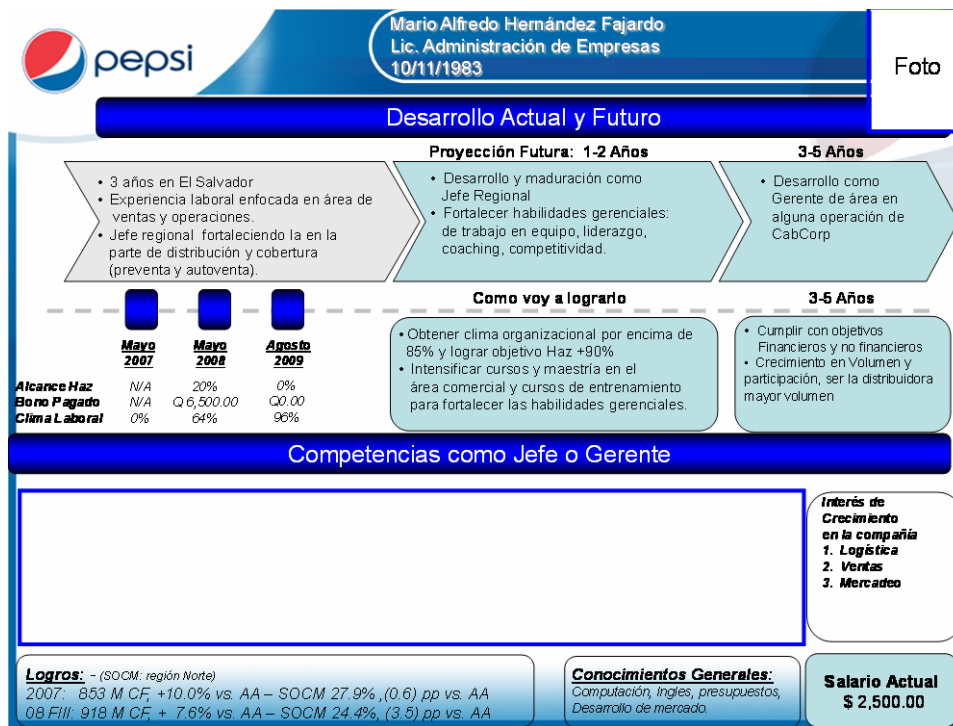
	Diciembre		Enero		
	21 al 23	28 al 30	4 al 8	11 al 15	18 al 22
Envío de la ficha de plan de carrera	22				
Recepción de planes de carrera					

Fuente: elaboración propia.

A continuación se presentan 2 ejemplos de los planes de carrera de Mario Alfredo Hernández Fajardo y José Miguel Juárez Rodríguez que pertenecen a El Salvador.

Ejemplo 1 de plan de carrera de Mario Alfredo Hernández Fajardo de El Salvador. (Ver figura 107)

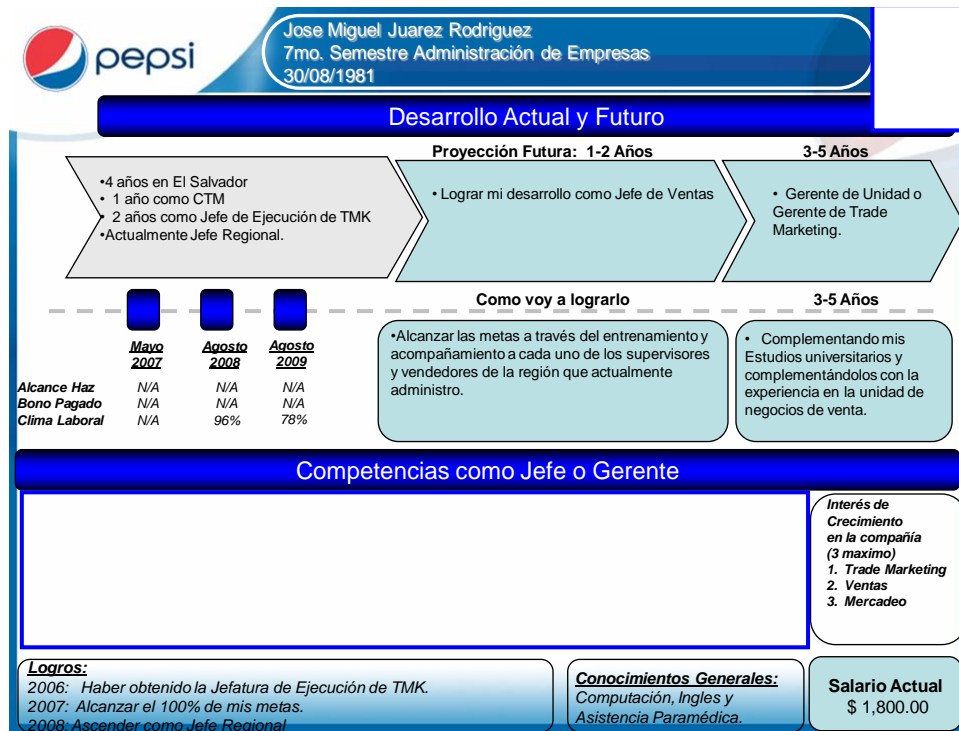
Figura 107. Plan de carrera de Mario Alfredo Hernández Fajardo de El Salvador



Fuente: base de datos del departamento de Desarrollo Humano.

Ejemplo 2 de plan de carrera de José Miguel Juárez Rodríguez de El Salvador. (Ver figura 108)

Figura 108. Plan de carrera de José Miguel Juárez Rodríguez de El Salvador



Fuente: base de datos del departamento de Desarrollo Humano.

2.2.6.1.3. Honduras

Al igual que en Guatemala y El Salvador, el primer paso para Honduras fue realizar un análisis de cuantos jefes, gerentes y directores comerciales serían evaluados. Luego de verificar qué cantidad de personas serían evaluadas se generaron listados de los jefes, gerentes y directores comerciales que realizarían sus planes de carrera, estos listados se presentan en la tabla LXIV.

Tabla LXIV. **Lista de jefes, gerentes y directores comerciales, Honduras**

Puesto	Area
Director Comercial	-----
Gerente de Mercadeo	-----
Gerente de Mercados Especiales	-----
Gerente de Desarrollo Humano	-----
Gerente de Manufactura	-----
Gerente de Operaciones y Servicios	-----
Gerente de Finanzas	-----
Jefe de BTL	-----
Jefe de ATL	-----
Jefe de Relaciones Laborales	-----
Jefe de Desarrollo Humano	-----
Jefe de Planeación Financiera (Tesorería)	-----
Jefe Créditos	-----
Contador General	-----
Jefe de Operaciones y Servicios Foráneo	-----
Jefe de Operaciones y Servicios	-----
Jefe de Distribución	-----
Jefe de Ventas Metro	-----
Jefe Regional de Ventas Sur	-----
Jefe de Bebidas Funcionales	-----
Jefe Regional de Ventas Olancho	-----
Jefe Regional de Ventas Comayagua/Danli	-----
Jefe de Auditoría	-----
Jefe de Sistemas	-----
Jefe de Post Mix	-----
Jefe Regional de Ventas Dicesa	-----
Jefe de Distribución y Ventas	-----

Fuente: elaboración propia.

Luego de realizar las listas de los jefes, gerentes y directores comerciales, se le enviará a cada persona de la lista un correo electrónico; ya que Honduras es a primera vez que realiza planes de carrera; solamente irá la diapositiva en blanco para que realicen el plan de carrera del 2009.

Para esta actividad es necesario establecer el cronograma de envío y recepción de los planes de carrera del 2009.

La fecha de envío de las fichas de los planes de carrera para Honduras es el 22 de diciembre de 2009; y el último día para recibir las evaluaciones resueltas es el 22 de enero de 2010; el mismo día para la recepción de las evaluaciones de desempeño.

Se estableció un mes para la realización de los planes de carrera debido a que el 24, 25 y 31 de diciembre y el 1 de enero no laboran en la compañía y debido a la cantidad de actividades que se realizan en esta época del año.

El cronograma de envío y recepción de las fichas de planes de carrera para Honduras se presenta en la tabla LXV.

Tabla LXV. Cronograma de envío y recepción de la ficha de planes de carrera, Honduras

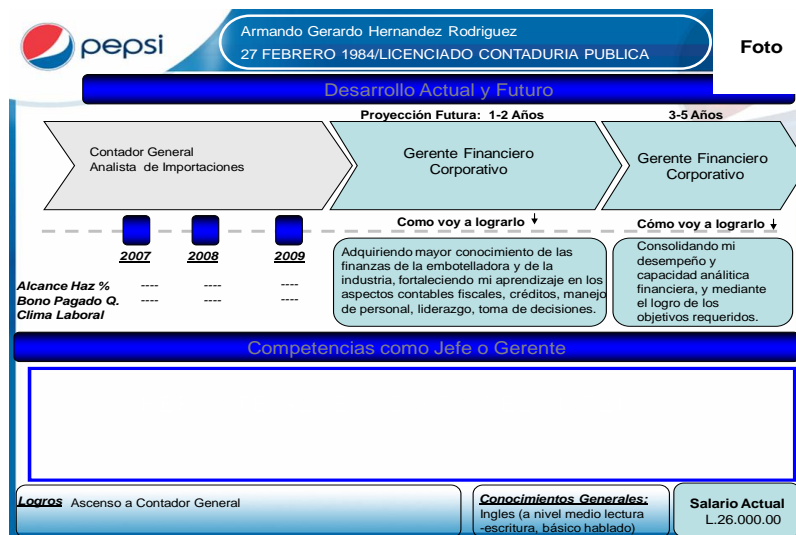
	Diciembre		Enero		
	21 al 23	28 al 30	4 al 8	11 al 15	18 al 22
Envío de la ficha de plan de carrera	22				
Recepción de planes de carrera					

Fuente: elaboración propia.

A continuación se presentan 2 ejemplos de los planes de carrera de Armando Gerardo Hernández Rodríguez y Gustavo Daniel Gallardo León que pertenecen a Honduras.

Ejemplo 1 de plan de carrera de Armando Gerardo Hernández Rodríguez de Honduras. (Ver figura 109)

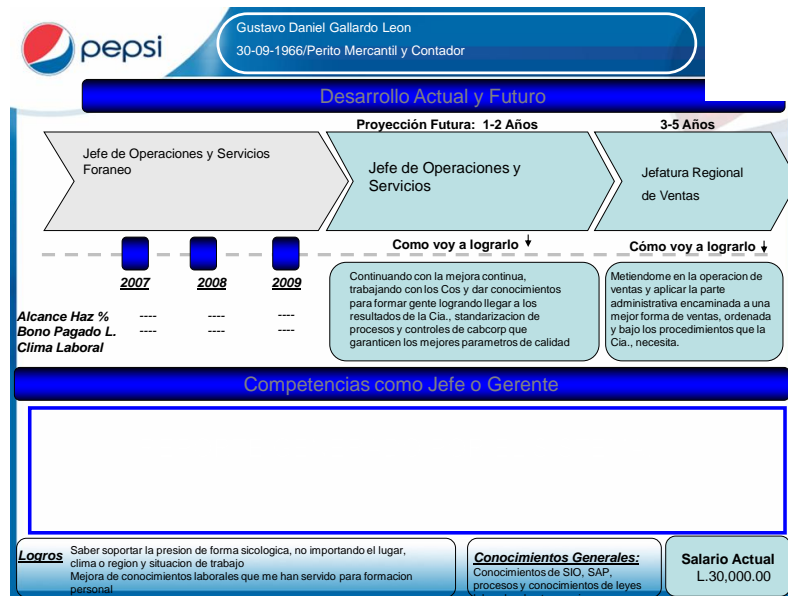
Figura 109. **Plan de carrera de Armando Gerardo Hernández Rodríguez de Honduras**



Fuente: base de datos del departamento de Desarrollo Humano.

Ejemplo 2 de plan de carrera de Gustavo Daniel Gallardo León de Honduras. (Ver figura 110)

Figura 110. Plan de carrera de Gustavo Daniel Gallardo León de Honduras



Fuente: base de datos del departamento de Desarrollo Humano.

2.2.6.1.4. Nicaragua

Al igual que en Guatemala, El Salvador y Honduras, el primer paso para Nicaragua fue realizar un análisis de cuántos jefes, gerente y directores comerciales serían evaluados. Luego de verificar qué cantidad de personas serían evaluadas se generaron listados de los jefes, gerentes y directores comerciales que realizarían sus planes de carrera, estos listados se presentan en la tabla LXVI.

Tabla LXVI. **Lista de jefes, gerentes y directores comerciales, Nicaragua**

Puesto	Area
Gerente de Desarrollo Humano	
Gerente de Finanzas	
Gerente de Manufactura	
Jefe de Control de Calidad	
Jefe de Logística	
Director Comercial ENSA	
Gerente de Mercadeo	
Gerente de Operaciones y Servicios	
Jefe de Operaciones y Servicios	
Jefe de Operaciones y Servicios	
Jefe de Operaciones y Servicios	
Jefe de Concesionarios	
Jefe Regional de Ventas	
Jefe Regional de Ventas	
Jefe Regional de Ventas	
Jefe Regional de Ventas	
Jefe Regional de Ventas	
Jefe Regional de Ventas	

Fuente: elaboración propia.

Luego de realizar las listas de los jefes, gerentes y directores comerciales, se le enviará a cada persona de la lista un correo electrónico; ya que Nicaragua es la primera vez que realiza planes de carrera; solamente irá la diapositiva en blanco para que realicen el plan de carrera del 2009.

Para esta actividad es necesario establecer el cronograma de envío y recepción de los planes de carrera del 2009.

La fecha de envío de las la fichas de los planes de carrera para Nicaragua es el 23 de diciembre de 2009; y el último día para recibir las evaluaciones resueltas es el 22 de enero de 2010; el mismo día para la recepción de las

evaluaciones de desempeño. Se estableció un mes para la realización de los planes de carrera debido a que el 24, 25 y 31 de diciembre y el 1 de enero no laboran en la compañía y debido a la cantidad de actividades que se realizan en esta época del año. El cronograma de envío y recepción de las fichas de planes de carrera para Nicaragua se presenta en la tabla LXVII.

Tabla LXVII. **Cronograma de envío y recepción de la ficha de planes de carrera, Nicaragua**

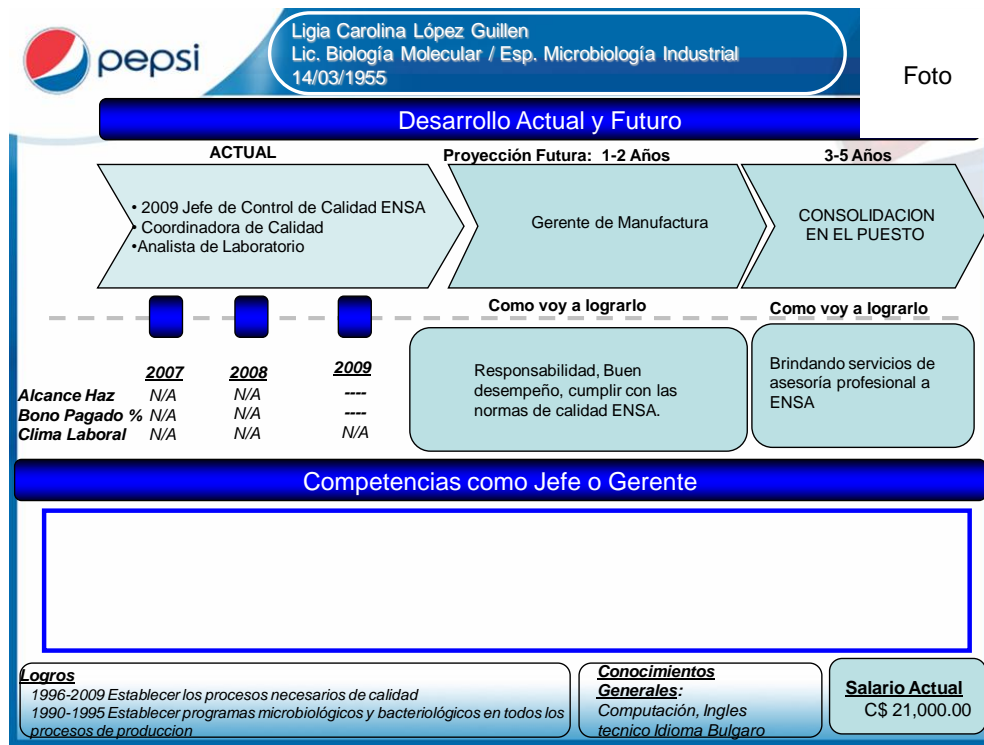
	Diciembre		Enero		
	21 al 23	28 al 30	4 al 8	11 al 15	18 al 22
Envío de la ficha de plan de carrera	23				
Recepción de planes de carrera					

Fuente: elaboración propia.

A continuación se presentan 2 ejemplos de los planes de carrera de Ligia Carolina López Guillén y Jorge Esteban Solares Jiménez que pertenecen a Nicaragua.

Ejemplo 1 de plan de carrera de Ligia Carolina López Guillén de Nicaragua. (Ver figura 111)

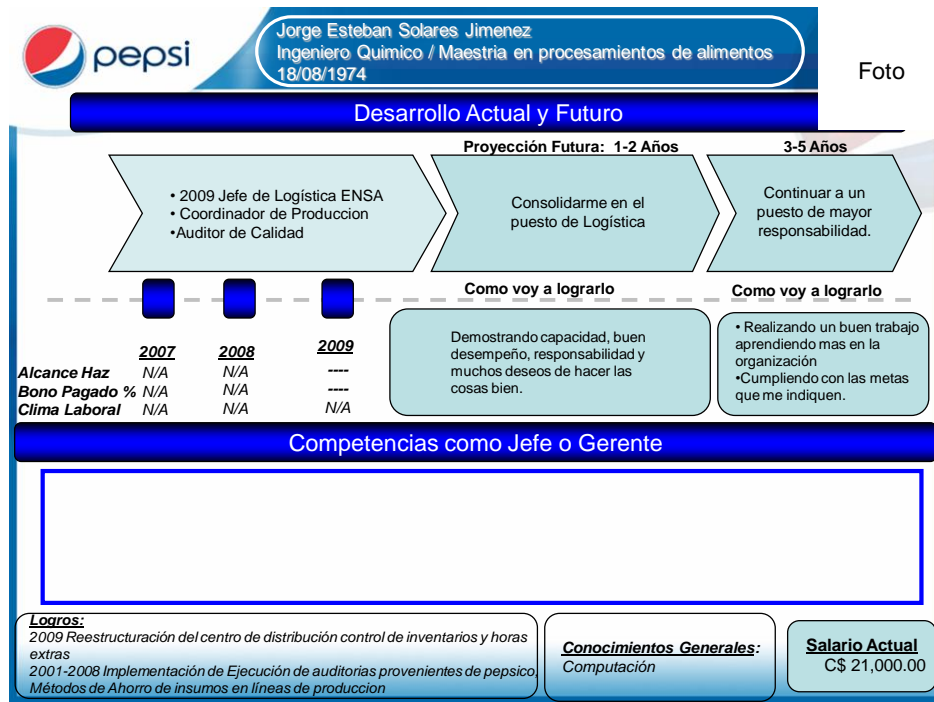
Figura 111. Plan de carrera de Ligia Carolina López Guillén de Nicaragua



Fuente: base de datos del departamento de Desarrollo Humano.

Ejemplo 2 de plan de carrera de Jorge Esteban Solares Jiménez de Nicaragua. (Ver figura 112)

Figura 112. **Plan de carrera de Jorge Esteban Solares Jiménez de Nicaragua**



Fuente: base de datos del departamento de Desarrollo Humano.

2.2.7. Ingreso de planes de carrera a las bases de datos

Luego de enviar los correos electrónicos a todos los jefes, gerentes y directores comerciales de Guatemala, El Salvador, Honduras y Nicaragua; cada evaluado envía su nuevo plan de carrera y se procede a la creación de las bases de datos.

En la base de datos de los planes de carrera se colocará la siguiente información: nombre de la persona, fecha de nacimiento, desarrollo actual dentro de la empresa, proyección futura 1-2 años, cómo lo va a lograr, proyección futura 3-5 años, cómo lo va a lograr, logros, conocimientos

generales, salario y clima laboral. Los ejemplos de los planes de carrera de Guatemala, El Salvador, Honduras y Nicaragua se presentan en los siguientes puntos.

2.2.7.1. Guatemala

Para la creación de la base de datos se utilizó como modelo las LX, tabla LXI y tabla LXII, donde están detalladamente quiénes son los jefes, gerente y directores comerciales.

En la base de datos de los planes de carrera de Guatemala se colocó la siguiente información: código, nombre de la persona, fecha de nacimiento, desarrollo actual dentro de la empresa, proyección futura 1-2 años, cómo lo va a lograr, proyección futura 3-5 años, cómo lo va a lograr, logros, conocimientos generales, salario, clima laboral, alcance de bono haz.

Los ejemplos de los planes de carrera de Juan Ramón Martínez Aragón y Julio Cesar Linares Salazar que pertenecen al Departamento de Sistemas de Guatemala se muestran en la tabla LXVIII.

Tabla LXVIII. **Ejemplos de la base de datos de planes de carrera, Guatemala**

Código	Nombre	Ultimo Estudio	Fecha de Nacimiento	Desarrollo Actual	Proyección 1 a 2 Años	Como voy a lograrlo
104044	JUAN RAMÓN MARTÍNEZ ARAGÓN	Ingeniería Eléctrica octavo semestre.	21/04/1962	3 años de laborar para la compañía como Jefe de Infraestructura Corporativa Secca/Sistemas.	Consolidación de la Jefatura de Infraestructura con la incorporación de países del Caribe.	* Terminar Business Bachelor Administrator. * Participando en la expansión de SECCA.

Continuación de la tabla LXVIII.

104038	BAYRON ROBERTO MILIAN DAVILA	Licenciado en Administración de Negocios.	04/08/1973	5 años y medio de laborar para la compañía, el primer año ocupando el cargo de analista de sistemas y a partir del segundo año como Jefe del área Desarrollo de Sistemas.	Consolidar la fábrica de desarrollo de software para ser más competitivos tanto para nuestros clientes internos, como para los futuros clientes externos.	* Implementando una metodología de desarrollo que permita llevar un mejor control. * Capacitando a los programadores en tecnologías de punta (.NET y ABAP).
--------	---------------------------------------	---	------------	---	--	--

Proyeccion 3 a 5 años	Cómo voy a lograrlo	Conocimientos Generales	Logros	Clima Laboral 2007	Clima Labora l 2008	Clima Labora l 2009	Salario
* Promover a Secca como un proveedor de servicios outsourcing. * Dirección de un área.	* Terminar un MBA. * Preparación para una posición de Dirección. * Capacitación gerencial.	Ingeniería Eléctrica, computación.	2009: Migración Servicios del Data Center a GBM de Guatemala. 2008: Virtualización de servidores con WMWare. 2007: Consolidación de granja de servidores de SAP.	0	79,49	72,85	14000
Participar en la expansión de SECCA para posicionarla en el mercado como una opción de Outsource competitiva.	* Terminando la maestría en 2011 * Desarrollando mi nivel gerencial.	Actualmente estudiando Maestría en Marketing USAC.	2009: SAP ciclo completo en Guatemala y El Salvador. 2008: Automatización del P&L (M1) Corporativo. 2007: Creación del área de desarrollo sistemas (9 programadores).	92,9	82,23	83,26	16000

Fuente: elaboración propia.

Luego de recibir los planes de carrera e ingresarlos a la base de datos, estos se enviaron al departamento de Sistemas para que subieran las bases de datos al sistema y generar los planes de carrera de Guatemala.

Para el adecuado control de que los planes de carrera de todos los jefes, gerentes y directores comerciales de Guatemala, fueron ingresados en la base de datos y subidos al sistema, se creó una tabla de control de los planes de

carrera del año 2009; para cada área de la Embotelladora La Mariposa, el área administrativa, comercial y planta. Esta información se presenta en la tabla LXIX, tabla LXX y tabla LXXI.

Tabla LXIX. Lista de jefes, gerentes y directores comerciales que tienen plan de carrera 2009, Área Administrativa

Puesto	Área	Plan de carrera 2008	Plan de carrera 2009
Jefe Soporte Comercial	Sistemas SECCA		X
Jefe Infraestructura	Sistemas SECCA		X
Jefe Soporte SAP	Sistemas SECCA		X
Jefe de Desarrollo	Sistemas SECCA		X
Jefe de Soporte Técnico 1911	Sistemas SECCA		X
Jefe Coordinador País Guatemala	Sistemas SECCA		X
Director de Sistemas	SECCA	x	X
Gerente de SECCA	Contabilidad SECCA	x	X
Jefe Gestión del Eectivo	Contabilidad SECCA		X
Jefe de Soporte Recursos Humanos	Contabilidad SECCA	x	X
Jefe de Registro Centralizado	Reg. Centralizado	x	X
Jefe Servicio al Cliente	Servicio al cliente	x	X
Jefe de Auditoría GT	Auditoria	x	X
Jefe de Auditoría Sistemas GT	Auditoria		X
Jefe Entrenamiento y Desarrollo	RRHH	x	X
Jefe Desarrollo Humano y Ventas, O&S	RRHH	x	X
Gerente de Operaciones	Comercialización Corporativa	x	X
Gerente de Pricing	Comercialización Corporativa	x	X
Gerente de Análisis Financiero Ventas	Comercialización Corporativa	x	X
Director Comercial	Jefatura. Comer. Corporativa	Vero	X

Continuación de la tabla LXIX.

Director Comercial	Jefatura. Comer. Corporativa	Vero	X
Jefe Administrativo Comercial	Jefatura. Comer. Corporativa		X
Director de Marketing	Mercadeo	x	X
Jefe Marketing BTL	Mercadeo		X
Gerente de Marcas CABCORP	Mercadeo		X
Gerente de Mercadeo de Canales y Proyectos	Mercadeo		X
Jefe Regional de Marketing e Inteligencia de Mercados ATL	Mercadeo	x	X
Gerente Mercadeo	Mercadeo		X
Jefe ATL Consumer	Mercadeo	x	X
Jefe Mercadeo BTL	Mercadeo	x	X
Jefe de Eventos e Imagen	Mercadeo	x	X
Gerente de Marca	Mercadeo		X
Director Mercados Especiales	Mercados Especiales	x	X
Jefe de Cuentas Colegios, Zona Viva y Vending	Mercados Especiales	x	X
Jefe Otros Supermercados	Mercados Especiales	x	X
Jefe Walmart PepsiCo	Mercados Especiales	x	X
Jefe Walmart AmBev	Mercados Especiales	x	X
Jefe Post Mix	Mercados Especiales	x	X
Gerente Traditional Trade	Traditional Trade	x	X
Jefe de Proyectos de Ejecución	Traditional Trade		X
Jefe de Ejecución Gran Metro	Traditional Trade	x	X
Jefe de Ejecución Gran Dona	Traditional Trade		X
Gerente de Cerveza Regional	Cerveza		X
Gerente de Trade Marketing Cerveza	Cerveza	x	X
Jefe de Recursos de Ventas	Recurso a ventas		X
Gerente Recursos de Ventas	Recurso a ventas	x	X
Director de Proyectos	Proy. Comerciales	x	X

Continuación de la tabla LXIX.

Jefe de Distribución	Proy. Comerciales		X
Gerente de Operaciones	O & P	x	X
Jefe Control de Recursos	O & P		X
Gerente de Créditos	Finanzas	x	X
Jefe de Créditos	Finanzas	x	X
Jefe de Presupuestos	Finanzas	x	X
Jefe Cooperativo	Finanzas	x	X

Fuente: elaboración propia.

Tabla LXX. **Lista de jefes, gerentes y directores comerciales que tienen plan de carrera 2009, área de Comercialización**

Puesto	Área	Plan de carrera 2008	Plan de carrera 2009
Gerente de Ventas	Área metro		X
Gerente de Operaciones y Servicio	Área metro		X
Jefe Cerveza Metro	Área cerveza Metro		X
Jefe Regional de Ventas	Área Villa Nueva		X
JOS Villa Nueva	Área Villa Nueva		X
JEP Villa Nueva	Área Villa Nueva	X	X
Jefe Regional de Ventas	Agencia Naranja	X	X
Jefe Regional	Agencia Atanasio	X	X
JOS	Agencia Atanasio		X
Gerente de Bebidas Funcionales	Metro Ag. Atanasio		X
Jefe Regional Ventas Bebidas Funcionales	Metro Ag. Atanasio	X	X
Jefe Regional de Ventas	Ag. Metronorte		X
JOS	Ag. Naranja	X	X
Jefe Regional Ventas	Ag. Jutiapa		X
Jefe Regional de Ventas	Ag. Progreso		X
Gerente Unidad de Negocio	Sur Occidente	X	X
Jefe Área Cerveza	Área cerveza Suroccidente	X	X

Continuación de la tabla LXX.

Jefe Regional de Ventas	Ag. Cuyotenango	x	X
JOS	Sur Occidente	x	X
Jefe Regional de Ventas	Ag. Quetzaltenango		X
Jefe Regional de Ventas	Ag. Camoja		X
Jefe Regional de Ventas	Ag. Coatepeque		X
Gerente de Ventas	Área Centro	x	X
JOS	Área Centro	x	X
Jefe Regional de Ventas	Dist. Porras	x	X
Jefe Regional de Ventas	Dist. Santizo		X
Jefe de Cerveza Centro	Área cerveza centro		X
Jefe Regional de Ventas	Escuintla		X
Jefe Regional de Ventas	Ag. Cocales	x	X
Gerente de Unidad de Negocio	Área Nor Oriente		X
Jefe Regional Zacapa	Ag. Zacapa		X
Jefe de Cerveza Norte	Área cerveza Nor Oriente	x	X
JOS	Área Nor Oriente		X
Gerente Comercial	Área Norte		X
Jefe Regional	Ag. Entre Ríos	x	X
Jefe Regional de Ventas Petén	Ag. Poptún	x	X
Jefe Regional las Verapaces	Ag. Cobán		X

Fuente: elaboración propia.

Tabla LXXI. **Lista de jefes, gerentes y directores comerciales que tienen plan de carrera 2009, área de Planta**

Puesto	Área	Plan de carrera 2008	Plan de carrera 2009
Gerente Regional Manufactura	Planta		X
Gerente Planta Mariposa	Planta	x	X
Gerente Planta Cuyotenango	Planta Cuyo		X
Jefe de Presupuestos Manufactura	Planta		X

Continuación de la tabla LXXI.

gerente calidad, seguridad alimentaria y gestion ambiental mariposa	Planta		x
jefe de produccion mariposa	Planta	x	x
jefe de planificacion y materia prima	Planta	x	x
jefe de mantenimiento	Planta	x	x
gerente de planeación	Planta	x	x
jefe de planeación	Planta	x	x
gerente de ingeniería	Planta	x	x
jefe de investigación y desarrollo nuevos productos	Planta		x
gerente de compras y suministros	Planta		x
jefe regional de suministros	Planta		x
jefe regional de compras	Planta	x	x
jefe exportaciones materia prima	Planta	x	x
gerente transporte / seguridad	Planta	x	x
jefe de flota	Planta		x
gerente logística y clc	Planta		x
gerente de comercialización	Planta		x
jefe de comercio exterior	Planta	x	x
jefe cd's Guatemala	Planta	x	x
jefe sac y clcenter	Planta	x	x
jefe de operaciones	Planta	x	x
jefe cd's Guatemala	Planta		x

Fuente: elaboración propia.

2.2.7.2. El Salvador

Para la creación de la base de datos de los planes de carrera de El Salvador se utilizó como modelo la tabla LXII, donde están detalladamente quienes son los jefes, gerente y directores comerciales.

En la base de datos de los planes de carrera de El Salvador se colocó la siguiente información: nombre de la persona, fecha de nacimiento, desarrollo actual dentro de la empresa, proyección futura 1-2 años, cómo lo va a lograr, proyección futura 3-5 años, cómo lo va a lograr, logros, conocimientos generales, salario, clima laboral, alcance de bono HAZ.

Los ejemplos de los planes de carrera de Mario Alfredo Hernández Fajardo y José Miguel Juárez Rodríguez, que pertenecen a El Salvador, se muestran en la tabla LXXII.

Tabla LXXII. Ejemplos de la base de datos de planes de carrera, El Salvador

Código	Nombre	Ultimo Estudio	Fecha de Nacimiento	Desarrollo Actual	Proyección 1 a 2 Años	Como voy a lograrlo
102107	MARIO ALFREDO HERNANDEZ FAJARDO	Lic. Administración de Empresas	10/11/1983	* 3 años en Embotelladora La Mariposa. * Experiencia laboral enfocada en área de ventas y operaciones trainee Hercules. * Jefe regional fortaleciendo la parte de distribución y cobertura (preventa y autoventa).	* Desarrollo y maduración como Jefe Regional en agencias del área Metropolitana. * Fortalecer habilidades gerenciales: de trabajo en equipo, liderazgo, coaching, competitividad.	* Obtener clima organizacional por encima de 85% y lograr objetivo Haz + 90%. * Intensificar cursos y maestrías en el área comercial y cursos de entrenamiento para fortalecer las habilidades gerenciales (INCAE; Maestría).
102073	JOSE MIGUEL JUAREZ RODRIGUEZ	7mo. Semestre Administración de Empresas	30/08/1981	* 4 años en Embotelladora La Mariposa. * 1 año como CTM de Agencia El Naranja. * 2 años como Jefe de Ejecución de TMK para gran metro. * Actualmente Jefe Regional de Chiprojal de una de las áreas más extensas de GM.	Lograr mi desarrollo como Jefe de Ventas de Gran Metro.	Alcanzar las metas a través del entrenamiento y acompañamiento a cada uno de los supervisores y vendedores de la región que actualmente administro.

Continuación de la tabla LXXII.

Proyección 3 a 5 años	Como voy a lograrlo	Conocimientos Generales	Logros	Clima Laboral 2007	Clima Laboral 2008	Clima Laboral 2009	Salario
Desarrollo como Gerente de área en alguna operación de CabCorp.	* Cumplir con objetivos financieros y no financieros. * Crecimiento en Volumen y participación, ser la distribuidora de mayor volumen.	Computación, inglés, presupuestos, desarrollo de mercado.	2007: 853 M CF, +10.0% vs. AA – SOCM 27.9% ,(0.6) pp vs. AA 08 FIII: 918 M CF, + 7.6% vs. AA – SOCM 24.4%, (3.5) pp vs. AA	N/A	64,%	96,%	\$ 2,500
Gerente de Unidad o Gerente de Trade Marketing.	Complementando mis estudios universitarios y complementandolos con la experiencia en la unidad de negocios de venta.	Computación, inglés y asistencia paramédica.	2006: haber obtenido la Jefatura de Ejecución de TMK. 2007: Alcanzar el 100% de mis metas. 2008: ascender como JR en Gran Metro Área Chiprojál.	N/A	96,%	78,%	\$ 1,800

Fuente: elaboración propia.

Luego de recibir los nuevos planes de carrera e ingresarlos a la base de datos, estos se envían al departamento de Sistemas para que suban las bases de datos al sistema para generar los planes de carrera de El Salvador.

Para el adecuado control de que los planes de carrera de todos los jefes, gerentes y directores comerciales de El Salvador, fueron ingresados en la base de datos y subidos al sistema, se creó una tabla de control de los planes de carrera del año 2009; para El Salvador esta información se presenta en la tabla LXXIII.

Tabla LXXIII. **Lista de jefes, gerentes y directores comerciales que tienen plan de carrera 2009, El Salvador**

Puesto	Plan de carrera 2008	Plan de carrera 2009
Contralor	No tiene	x
Gerente Desarrollo Humano	No tiene	x
Gerente de Operaciones y Servicios	No tiene	x
Jefe de Flota	No tiene	x
Gerente de Mercadeo	No tiene	x
Jefe de Sistemas	No tiene	x
Jefe de Ventas Metro	No tiene	x
Jefe de Ventas Paracentral	No tiene	x
Jefe de Ventas Occidente	No tiene	x
Jefe de Ventas Oriente	No tiene	x
Jefe de Ventas Mercados Especiales	No tiene	x

Fuente: elaboración propia.

2.2.7.3. Honduras

Para la creación de la base de datos de Honduras se utilizó como modelo la tabla LXIV, donde se detallan quienes son los jefes, gerente y directores comerciales.

En la base de datos de los planes de carrera de Honduras se colocó la siguiente información: nombre de la persona, fecha de nacimiento, desarrollo actual dentro de la empresa, proyección futura 1-2 años, cómo lo va a lograr, proyección futura 3-5 años, cómo lo va a lograr, logros, conocimientos generales, salario, clima laboral, alcance de bono HAZ.

Los ejemplos de los planes de carrera de Armando Gerardo Hernández Rodríguez y Gustavo Daniel Gallardo León, que pertenecen a Honduras, se muestran en la tabla LXXIV.

Tabla LXXIV. Ejemplos de la base de datos de planes de carrera, Honduras

Código	Nombre	Ultimo Estudio	Fecha de Nacimiento	Desarrollo Actual	Proyección 1 a 2 Años	Como voy a lograrlo
2146	ARMANDO GERARDO HERNANDEZ RODRIGUEZ	Licenciado en Contaduría Pública.	27/02/1984	Contador General Analista de Importaciones	Gerente Financiero Corporativo	Adquiriendo mayor conocimiento de las Finanzas de la Embotelladora y de la industria, fortaleciendo mi aprendizaje en los aspectos contables fiscales, créditos, manejo de personal, liderazgo y toma de decisiones
2394	GUSTAVO DANIEL GALLARDO LEÓN	Perito Mercantil y Contador Público.	30/09/1966	Jefe de Operaciones y Servicios Foráneo	Jefe de Operaciones y Servicio Foráneo	Trabajando por los cos y dar conocimientos par formar gente logrando llegar al resultado máximo que se requiere para tener las mejores bodegas y estandarización de procesos de cabcorp y controles que garanticen los mejores parámetros de calidad

Continuación de la tabla LXXIV.

Proyección 3 a 5 años	Como voy a lograrlo	Conocimientos Generales	Logros	Clima Laboral 2007	Clima Laboral 2008	Clima Laboral 2009	Salario
Gerente Financiero Corporativo	Consolidando mi desempeño y capacidad analítica financiera y mediante el logro de los objetivos requeridos	Computación, Ingles a nivel medio leído y escrito	Ascenso de Contador General	0	0	0	26000
Jefatura Regional de Ventas	incluirme con comercialización y aplicar la parte administrativa encaminada a una mejor forma de ventas, ordenada y bajo los procedimientos que la Cia. Necesita	Conocimiento de SIO, SAP, conocimientos de procesos y conocimientos de leyes laborales de otras regiones	Saber soportar la cualquier presión de forma psicológica no importando clima, región y situación de trabajo, mejora en conocimiento laborales que me han servido para mi formación personal	0	0	0	30000

Fuente: elaboración propia.

Luego de recibir los nuevos planes de carrera e ingresarlos a la base de datos, estos se envían al departamento de Sistemas para que suban las bases de datos al sistema para generar los planes de carrera de Honduras.

Para el adecuado control de que los planes de carrera de todos los jefes, gerentes y directores comerciales de Honduras fueron ingresados en la base de datos y subidos al sistema, se creó una tabla de control de los planes de carrera del año 2009; para Honduras, esta información se presenta en la tabla LXXV.

Tabla LXXV. **Lista de jefes, gerentes y directores comerciales que tienen plan de carrera 2009, Honduras**

Puesto	Plan de carrera 2008	Plan de carrera 2009
Director Comercial	No tiene	X
Gerente de Mercadeo	No tiene	X
Jefe de BTL	No tiene	X
Jefe de ATL	No tiene	X
Gerente de Mercados Especiales	No tiene	X
Gerente de Desarrollo Humano	No tiene	X
Jefe de Relaciones Laborales	No tiene	X
Jefe de Desarrollo Humano	No tiene	X
Gerente de Finanzas	No tiene	X
Jefe de Planeación Financiera (Tesorería)	No tiene	X
Jefe Créditos	No tiene	X
Contador General	No tiene	X
Gerente de Manufactura	No tiene	X
Gerente de Operaciones y Servicios	No tiene	X
Jefe de Operaciones y Servicios Foráneo	No tiene	X
Jefe de Operaciones y Servicios	No tiene	X
Jefe de Distribución	No tiene	X
Jefe de Ventas Metro	No tiene	X
Jefe Regional de Ventas Sur	No tiene	X
Jefe de Bebidas Funcionales	No tiene	X
Jefe Regional de Ventas Olancho	No tiene	X
Jefe Regional de Ventas Comayagua/Danli	No tiene	X
Jefe de Auditoría	No tiene	X
Jefe de Sistemas	No tiene	X
Jefe de Post Mix	No tiene	X
Jefe Regional de Ventas Dicesa	No tiene	X
Jefe de Distribución y Ventas	No tiene	X

Fuente: elaboración propia.

2.2.7.1. Nicaragua

Para la creación de la base de datos se utilizó como modelo la tabla LXVI, donde están detalladamente quienes son los jefes, gerente y directores comerciales. En la base de datos de los planes de carrera de El Salvador se colocó la siguiente información: nombre de la persona, fecha de nacimiento, desarrollo actual dentro de la empresa, proyección futura 1-2 años, cómo lo va a lograr, proyección futura 3-5 años, cómo lo va a lograr, logros, conocimientos generales, salario, clima laboral, alcance de bono HAZ.

Los ejemplos de los planes de carrera de Juan Ramón Martínez Aragón y Julio Cesar Linares Salazar, que pertenecen al Departamento de Sistemas de Guatemala, se muestran en la tabla LXXVI.

Tabla LXXVI. **Ejemplos de la base de datos de planes de carrera, Guatemala**

Código	Nombre	Ultimo Estudio	Fecha de Nacimiento	Desarrollo Actual	Proyección 1 a 2 Años	Como voy a lograrlo
400025	MATILDE NORA SANDOVAL REYES	Licenciada en Biología Molecular / Especialidad en Microbiología Industrial.	14/03/1955	* 2009 Jefe de Control de Calidad ENSA. * Coordinadora de Calidad. * Analista de Laboratorio.	Gerente de Manufactura	Responsabilidad , buen desempeño, cumplir con las normas de calidad de ENSA
400137	SERGIO RAFAEL MEDINA MARTINEZ	Ingeniero Químico / Maestría en Procesamiento de Alimentos.	18/08/1974	* 2009 Jefe de Logística ENSA. * Coordinador de Producción. * Auditor de Calidad.	Consolidación en el puesto Jefe de Logística.	Demostrando capacidad buen desempeño responsabilidad y muchos deseos de hacer bien las cosas

Continuación de la tabla LXXVI.

Proyección 3 a 5 años	Cómo voy a lograrlo	Conocimientos Generales	Logros	Clima Laboral 2007	Clima Laboral 2008	Clima Laboral 2009	Salario
Gerente de Manufactura Consolidación en el puesto.	*Responsabilidad, buen desempeño, cumplir con las normas de calidad de ENSA * Brindando servicios de asesoría profesional a ENSA	Conocimientos generales de computación Ingles básico, Idioma Búlgaro	1996-2009: Establecer los procesos necesarios de calidad 1990-1995: Establecer programas de microbiología y bacteriología en todos los procesos de producción	0	0	0	21000
Continuar con un puesto de mayor responsabilidad.	Realizando un buen trabajo aprendiendo más en la organización cumpliendo con las metas que me indiquen	Conocimientos generales de computación	2009: Reestructuración del centro de distribución control de inventarios y horas extras. 2001-2008: Implementación de Ejecución de auditorías provenientes de pepsico, métodos de ahorro de insumos en líneas de producción	0	0	0	21000

Fuente: elaboración propia.

Luego de recibir los nuevos planes de carrera e ingresarlos a la base de datos, estos se envían al Departamento de Sistemas para que suban las bases de datos al sistema para generar los planes de carrera de Nicaragua.

Para el adecuado control de que los planes de carrera de todos los jefes, gerentes y directores comerciales de Nicaragua, fueron ingresados en la base de datos y subidos al sistema, se creó una tabla de control de los planes de carrera del año 2009; para Nicaragua. Esta información se presenta en la tabla LXXVII.

Tabla LXXVII. **Lista de jefes, gerentes y directores comerciales que tienen plan de carrera 2009, Nicaragua**

Puesto	Plan de carrera 2008	Plan de carrera 2009
Gerente de Desarrollo Humano	No tiene	x
Gerente de Finanzas	No tiene	x
Gerente de Manufactura	No tiene	x
Jefe de Control de Calidad	No tiene	x
Jefe de Logística	No tiene	x
Director Comercial ENSA	No tiene	x
Gerente de Mercadeo	No tiene	x
Gerente de Operaciones y Servicios	No tiene	x
Jefe de Operaciones y Servicios	No tiene	x
Jefe de Operaciones y Servicios	No tiene	x
Jefe de Operaciones y Servicios	No tiene	x
Jefe de Concesionarios	No tiene	x
Jefe Regional de Ventas	No tiene	x
Jefe Regional de Ventas	No tiene	x
Jefe Regional de Ventas	No tiene	x
Jefe Regional de Ventas	No tiene	x
Jefe Regional de Ventas	No tiene	x
Jefe Regional de Ventas	No tiene	x

Fuente: elaboración propia.

2.2.8. Tabulación de los resultados de la evaluación de desempeño

Luego de que todos los evaluadores y evaluados de Guatemala, El Salvador, Honduras y Nicaragua realizaran la evaluación de desempeño; obtuvimos los resultados de dicha evaluación. Los resultados se obtenían utilizando la escala de medición de la evaluación de desempeño que se presentan en la figura 49. En la cual el puntaje 1 significa que necesita mejorar bastante y equivale a 0 puntos, el puntaje 2 significa que necesita mejorar para

llegar a cumplir esa competencia y equivale a 25 puntos, el punteo 3 es que si lo hace la competencia y equivale a 50 puntos, el punteo 4 es un punto fuerte y equivale a 75 puntos, el punteo 5 significa que la competencia es una fortaleza extraordinaria y equivale a 100 puntos; y N/A significa que no tiene suficiente información para dar una opinión precisa sobre un punto en particular y no tiene punteo. Este punteo es para una evaluación.

Recordando los factores de calificación de la evaluación de desempeño de 360° que se muestra en la figura 51; la autoevaluación no tiene punteo, el punteo de la evaluación del jefe inmediato equivale a 50 puntos, luego las evaluaciones promediadas de los colaterales equivale a 25 puntos y las evaluaciones promediadas de los subalternos equivale a 25 puntos para dar un total de 100 puntos.

Los resultados de la evaluación de desempeño de administración de Guatemala se presentan en la tabla LXXVIII, los resultados de la evaluación de desempeño de planta de Guatemala en la tabla LXXIX, los resultados de la evaluación de desempeño de comercialización de Guatemala en la tabla LXXX, los resultados de El Salvador se presentan en la tabla LXXXI, los resultados de Honduras se presentan en la tabla LXXXII y los resultados de Nicaragua se presentan en la tabla LXXXIII.

Tabla LXXVIII. Resultados de la evaluación de desempeño, administrativo, Guatemala

Puesto	Area	Punteo
Director de Sistemas	SECCA	80,17
Jefe Soporte Comercial	Sistemas SECCA	81,09
Jefe Infraestructura	Sistemas SECCA	80,36
Jefe de Desarrollo	Sistemas SECCA	79,41
Jefe de Soporte Técnico 1911	Sistemas SECCA	76,97
Jefe Coordinador País Guatemala	Sistemas SECCA	85

Continuación de la tabla LXXVIII.

Gerente de SECCA	Contabilidad SECCA	80,21
Jefe Gestión del Efectivo	Contabilidad SECCA	90,22
Jefe de Soporte Recursos Humanos	Contabilidad SECCA	78,32
Jefe de Registro Centralizado	Reg. Centralizado	68,55
Jefe Servicio al Cliente	Servicio al cliente	76,26
Jefe de Auditoría GT	Auditoría	79,2
Jefe de Auditoría Sistemas GT	Auditoría	74,94
Jefe Entrenamiento y Desarrollo	RRHH	79,48
Jefe Desarrollo Humano y Ventas, O&S	RRHH	68,23
Gerente de Operaciones	Comercialización Corporativa	87,59
Gerente de Pricing	Comercialización Corporativa	81,99
Gerente de Análisis Financiero Ventas	Comercialización Corporativa	92,76
Director Comercial	Jefatura. Comer. Corporativa	82,93
Director Comercial	Jefatura. Comer. Corporativa	71,12
Jefe Administrativo Comercial	Jefatura. Comer. Corporativa	76,84
Director de Marketing	Mercadeo	81,68
Jefe Marketing BTL	Mercadeo	75,75
Gerente de Marcas CABCORP	Mercadeo	82,64
Jefe Regional de Marketing e Inteligencia de Mercados ATL	Mercadeo	77,09
Gerente Mercadeo	Mercadeo	77,62
Jefe ATL Consumer	Mercadeo	90,12
Jefe Mercadeo BTL	Mercadeo	92,24
Jefe de Eventos e Imagen	Mercadeo	92,64
Gerente de Marca	Mercadeo	81,02
Director Mercados Especiales	Mercados Especiales	69,86
Jefe de Cuentas Colegios, Zona Viva y Vending	Mercados Especiales	78,08
Jefe Otros Supermercados	Mercados Especiales	80,69
Jefe Walmart PepsiCo	Mercados Especiales	78,45

Continuación de la tabla LXXVIII.

Jefe Walmart AmBev	Mercados Especiales	74,38
Jefe Post Mix	Mercados Especiales	92,45
Gerente Traditional Trade	Traditional Trade	63,9
Jefe de Proyectos de Ejecución	Traditional Trade	74,02
Jefe de Ejecución Gran Metro	Traditional Trade	78,51
Jefe de Ejecución Gran Dona	Traditional Trade	82,59
Gerente de Cerveza Regional	Cerveza	73,45
Gerente de Trade Marketing Cerveza	Cerveza	63,33
Jefe de Recursos de Ventas	Recurso a ventas	83,57
Gerente Recursos de Ventas	Recurso a ventas	71,82
Director de Proyectos	Proy. Comerciales	84,21
Jefe de Distribución	Proy. Comerciales	79,17
Gerente de Operaciones	O & P	78,5
Jefe Control de Recursos	O & P	81,69
Gerente de Créditos	Finanzas	77,33
Jefe de Créditos	Finanzas	69,09
Jefe de Presupuestos	Finanzas	75,89
Jefe Cooperativo	Finanzas	75,4

Fuente: elaboración propia.

Tabla LXXIX. **Resultados de la evaluación de desempeño, planta, Guatemala**

Puesto	Punteo
Gerente Regional Manufactura	88
Gerente Planta Mariposa	82,13
Gerente Planta Cuyotenango	84,46
Gerente Calidad, Seguridad Alimentaria y Gestión Ambiental Mariposa	80,03
Gerente de Planeación	79,28
Gerente de Ingeniería	78,45
Gerente de Compras y Suministros	88,68

Continuación de la tabla LXXIX.

Gerente Transporte/Seguridad	90,62
Gerente Logística y CLC	85,34
Gerente de Comercialización	71,03
Jefe de Presupuestos Manufactura	90,29
Jefe de Producción Mariposa	66,51
Jefe de Planificación y Materia Prima	78,68
Jefe de Mantenimiento	78,68
Jefe de Planeación	79,21
Jefe de Investigación y Desarrollo Nuevos Productos	76,25
Jefe Regional de Suministros	89,25
Jefe Regional de Compras	88,45
Jefe Exportaciones Materia Prima	88,85
Jefe de Flota	70,6
Jefe de Comercio Exterior	71,47
Jefe CD's Guatemala	83,88
Jefe SAC y Call Center	84,14
Jefe de Operaciones	73,19

Fuente: elaboración propia.

Tabla LXXX. **Resultados de la evaluación de desempeño, comercialización, Guatemala**

Puesto	Área	Punteo
Gerente de Ventas	Área metro	76,68
Gerente de Operaciones y Servicio	Área metro	81,5
Jefe Cerveza Metro	Área cerveza Metro	81,64
Jefe Regional de Ventas	Área Villa Nueva	82
JOS Villa Nueva	Área Villa Nueva	80,57
JEP Villa Nueva	Área Villa Nueva	68,84
Jefe Regional de Ventas	Agencia Naranjo	71,55
Jefe Regional	Agencia Atanasio	73,89
JOS	Agencia Atanasio	77,24

Continuación de la tabla LXXX.

Gerente de Bebidas Funcionales	Metro Ag. Atanasio	72,53
Jefe Regional Ventas Bebidas Funcionales	Metro Ag. Atanasio	75,24
Jefe Regional de Ventas	Ag. Metronorte	80,79
JOS	Ag. Naranjo	84,28
Jefe Regional Ventas	Ag. Jutiapa	72,59
Jefe Regional de Ventas	Ag. Progreso	66,03
Gerente Unidad de Negocio	Sur Occidente	72,33
Jefe Área Cerveza	Área cerveza Suroccidente	51,84
Jefe Regional de Ventas	Ag. Cuyotenango	78,38
JOS	Sur Occidente	87,42
Jefe Regional de Ventas	Ag. Quetzaltenango	65,1
Jefe Regional de Ventas	Ag. Camoja	63,12
Jefe Regional de Ventas	Ag. Coatepeque	65,2
Gerente de Ventas	Área Centro	71,87
JOS	Área centro	76,98
Jefe Regional de Ventas	Dist. Porras	82,51
Jefe Regional de Ventas	Dist. Santizo	77,93
Jefe de Cerveza Centro	Área cerveza centro	76,38
Jefe Regional de Ventas	Escuintla	77,76
Jefe Regional de Ventas	Ag. Cocales	82,33
Gerente de Unidad de Negocio	Área Nor Oriente	75,06
Jefe Regional Zacapa	Ag. Zacapa	73,48
JOS	Área Nor Oriente	76,18
Gerente Comercial	Área Norte	70,03
Jefe Regional	Ag. Entre Ríos	70,17
Jefe Regional de Ventas Petén	Ag. Poptún	79,58
Jefe Regional las Verapaces	Ag. Cobán	68,73

Fuente: elaboración propia.

Tabla LXXXI. **Resultados de la evaluación de desempeño, El Salvador**

Puesto	Punteo
Contralor	86,41
Gerente Desarrollo Humano	77,5
Gerente de Operaciones y Servicios	84,91
Jefe de Flota	88,3
Gerente de Mercadeo	80,29
Jefe de Sistemas	85,2
Jefe de Ventas Metro	81,29
Jefe de Ventas Paracentral	86,09
Jefe de Ventas Occidente	77,21
Jefe de Ventas Oriente	81,64
Jefe de Ventas Mercados Especiales	79,05

Fuente: elaboración propia.

Tabla LXXXII. **Resultados de la evaluación de desempeño, Honduras**

Puesto	Punteo
Director Comercial	81,57
Gerente de Mercadeo	80,38
Gerente de Mercados Especiales	81,55
Gerente de Desarrollo Humano	76,38
Gerente de Manufactura	69,66
Gerente de Operaciones y Servicios	81,64
Gerente de Finanzas	73,66
Jefe de BTL	74,2
Jefe de ATL	78,62
Jefe de Relaciones Laborales	79,14
Jefe de Desarrollo Humano	81,84
Jefe de Planeación Financiera (Tesorería)	72,64
Jefe Créditos	84,02
Contador General	86,16
Jefe de Operaciones y Servicios Foráneo	77,16
Jefe de Operaciones y Servicios	82,3

Continuación de la tabla LXXXII.

Jefe de Distribución	65,78
Jefe de Ventas Metro	80,68
Jefe Regional de Ventas Sur	92,65
Jefe de Bebidas Funcionales	85,7
Jefe Regional de Ventas Olancho	77,22
Jefe Regional de Ventas Comayagua/Danli	88,74
Jefe de Auditoria	74,48
Jefe de Sistemas	69,66
Jefe de Post Mix	78,03
Jefe Regional de Ventas Dicesa	92,58
Jefe de Distribución y Ventas	91,22

Fuente: elaboración propia.

Tabla LXXXIII. **Resultados de la evaluación de desempeño, Nicaragua**

Puesto	Punteo
Gerente de Desarrollo Humano	81,34
Gerente de Finanzas	87,33
Gerente de Manufactura	90,95
Jefe de Control de Calidad	80,69
Jefe de Logística	82,53
Director Comercial ENSA	82,11
Gerente de Mercadeo	79,74
Gerente de Operaciones y Servicios	90,2
Jefe de Operaciones y Servicios	77,8
Jefe de Operaciones y servicios	81,38
Jefe Concesionarios	73,02
Jefe Regional de Ventas	75,09
Jefe Regional de Ventas	86,52
Jefe Regional de Ventas	94,07
Jefe Regional de Ventas	84,34
Jefe Regional de Ventas	40,78
Jefe Regional de Ventas	77,36

Fuente: elaboración propia.

2.2.9. Presentación de los resultados de la evaluación de desempeño

Luego de obtener los resultados de la evaluación de desempeño por país procedemos a realizar la presentación de resultados por países.

2.2.9.1. Guatemala

La presentación de los resultados de la evaluación de desempeño de Guatemala se presentan en tres grandes áreas administrativo, planta y comercialización.

2.2.9.1.1. Administración

A continuación se presentan dos ejemplos de los resultados del área administrativa, se presenta en la tabla LXXXIV la lista de los evaluados del departamento de Sistemas SECCA del área administrativa de Guatemala.

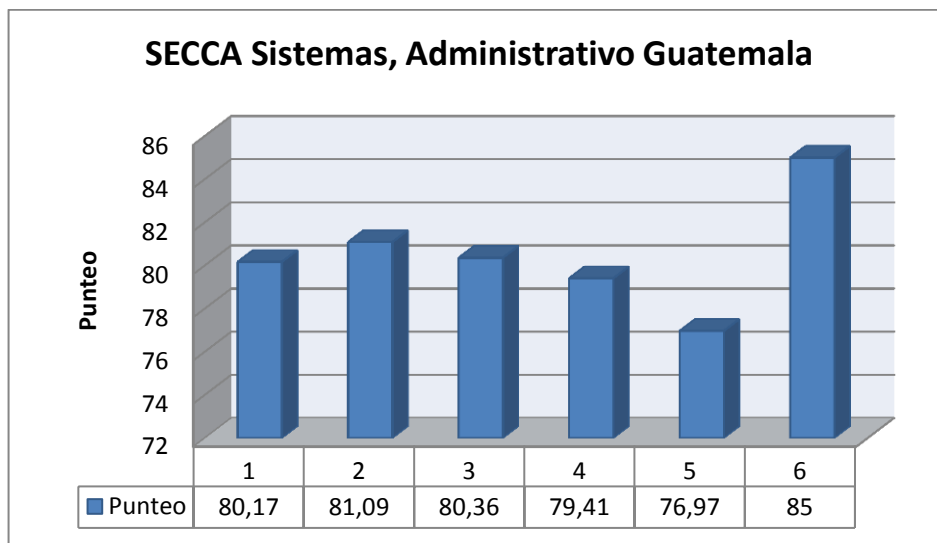
Tabla LXXXIV. **Lista de evaluados del departamento de Sistemas SECCA del área administrativa, Guatemala**

No.	Puesto	Área	Punteo
1	Director de Sistemas	SECCA	80,17
2	Jefe Soporte Comercial	Sistemas SECCA	81,09
3	Jefe Infraestructura	Sistemas SECCA	80,36
4	Jefe de Desarrollo	Sistemas SECCA	79,41
5	Jefe Soporte Técnico 1911	Sistemas SECCA	76,97
6	Jefe Coordinador País Guatemala	Sistemas SECCA	85

Fuente: elaboración propia.

A continuación se presenta la gráfica del departamento de Sistemas SECCA del área administrativa de Guatemala. (Ver figura 113)

Figura 113. **Gráfica del departamento de Sistemas SECCA, área administrativa, Guatemala**



Fuente: elaboración propia.

Al analizar los resultados del departamento de Sistemas SECCA del área administrativa, nos pudimos dar cuenta que el puntaje más alto de los evaluados en el departamento de Sistemas SECCA lo obtuvo el Jefe Coordinador País Guatemala, con 85 puntos. Y el que obtuvo el puntaje más bajo en el departamento de Sistemas SECCA fue el Jefe Soporte Técnico 1911, con 76.91 puntos.

Se presenta en la tabla LXXXV la lista de los evaluados del departamento de Contabilidad SECCA del área administrativa de Guatemala.

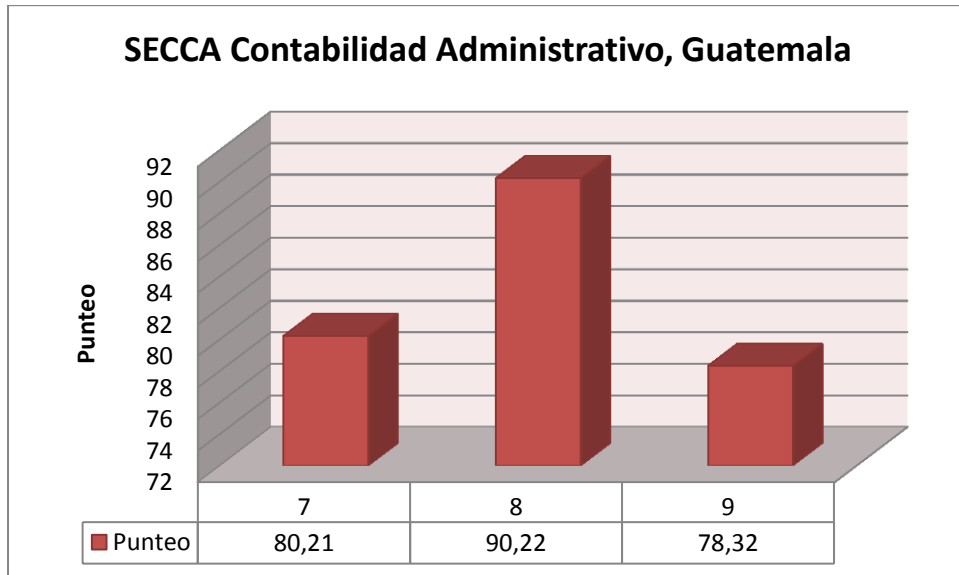
Tabla LXXXV. **Lista de evaluados del departamento de Contabilidad SECCA del área administrativa, Guatemala**

No.	Puesto	Área	Punteo
7	Gerente de SECCA	Contabilidad SECCA	80,21
8	Jefe Gestión del Efectivo	Contabilidad SECCA	90,22
9	Jefe de Soporte Recursos Humanos	Contabilidad SECCA	78,32

Fuente: elaboración propia.

A continuación se presenta la gráfica del departamento de Contabilidad SECCA del área administrativa de Guatemala. (Ver figura 114)

Figura 114. **Gráfica del departamento de Contabilidad SECCA, área administrativa, Guatemala**



Fuente: elaboración propia.

Al analizar los resultados del departamento de Contabilidad SECCA del área administrativa, nos pudimos dar cuenta que el punteo más alto de los evaluados en el departamento de Contabilidad SECCA lo obtuvo el Jefe Gestión del efectivo, con 90.22 puntos. Y el que obtuvo el punteo más bajo en el departamento de Contabilidad SECCA fue el jefe Soporte Recursos Humanos, con 78.32 puntos.

2.2.9.1.2. Planta

Se presentan dos ejemplos de los resultados del área de planta, en la tabla XC el listado de gerentes del área de planta de Guatemala.

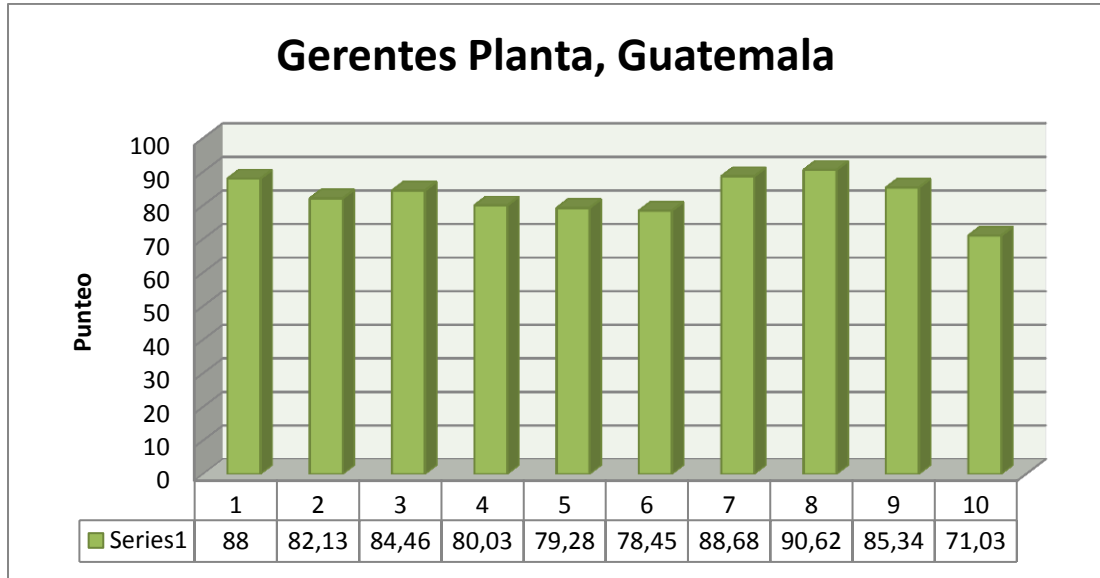
Tabla LXXXVI. **Lista de Gerentes evaluados del área planta, Guatemala**

No.	Puesto	Punteo
1	Gerente Regional Manufactura	88,00
2	Gerente Planta Mariposa	82,13
3	Gerente Planta Cuyotenango	84,46
4	Gerente Calidad, Seguridad Alimentaria y Gestión Ambiental Mariposa	80,03
5	Gerente de Planeación	79,28
6	Gerente de Ingeniería	78,45
7	Gerente de Compras y Suministros	88,68
8	Gerente Transporte/Seguridad	90,62
9	Gerente Logística y CLC	85,34
10	Gerente de Comercialización	71,03

Fuente: elaboración propia.

A continuación se presentan la gráfica de los gerentes evaluados del área de planta de Guatemala. (Ver figura 115)

Figura 115. **Gráfica de los gerentes, área de planta, Guatemala**



Fuente: elaboración propia.

Al analizar los resultados de los gerentes evaluados del área de planta, se muestra que el punteo más alto lo obtuvo el gerente de Transporte y Seguridad con 90.62 puntos. Y el punteo más bajo lo obtuvo el gerente de Comercialización con 71.03 puntos. El resto de los gerentes se encuentran dentro del rango de 90.62 a 71.03 puntos.

Se presenta en la tabla LXXXVII el listado de jefes evaluados del área de planta de Guatemala.

Tabla LXXXVII. **Lista de Jefes evaluados del área planta, Guatemala**

No.	Puesto	Punteo
11	Jefe de Presupuestos Manufactura	90,29
12	Jefe de Producción Mariposa	66,51

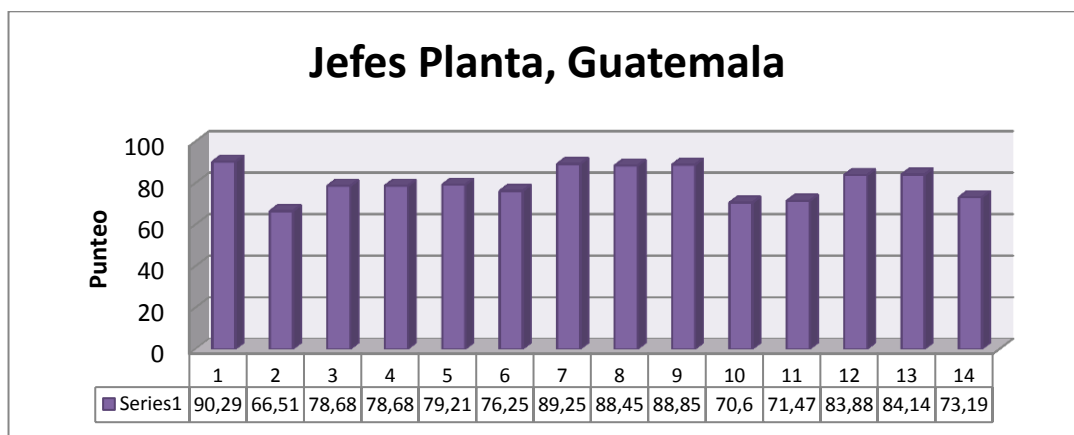
Continuación de la tabla LXXXVII.

13	Jefe de Planificación y Materia Prima	78,68
14	Jefe de Mantenimiento	78,68
15	Jefe de Planeación	79,21
16	Jefe de Investigación y Desarrollo Nuevos Productos	76,25
17	Jefe Regional de Suministros	89,25
18	Jefe Regional de Compras	88,45
19	Jefe Exportaciones Materia Prima	88,85
20	Jefe de Flota	70,6
21	Jefe de Comercio Exterior	71,47
22	Jefe CD's Guatemala	83,88
23	Jefe SAC y Call Center	84,14
24	Jefe de Operaciones	73,19

Fuente: elaboración propia.

A continuación se presentan la gráfica de los jefes evaluados del área de planta de Guatemala. (Ver figura 116)

Figura 116. **Gráfica de jefes, área de planta, Guatemala**



Fuente: elaboración propia.

Al analizar los resultados de los jefes evaluados del área de planta, se muestra que el punteo más alto lo obtuvo el jefe de Repuestos Manufactura con 90.29 puntos. Y el punteo más bajo lo obtuvo el jefe de Producción Mariposa con 66.51 puntos. El resto de los jefes se encuentran dentro del rango de 90.29 a 66.51 puntos.

2.2.9.1.3. Comercialización

Los resultados del área de Comercialización se presentan a continuación, en la tabla LXXXVIII la lista de los evaluados en el área metro, del área de Comercialización de Guatemala.

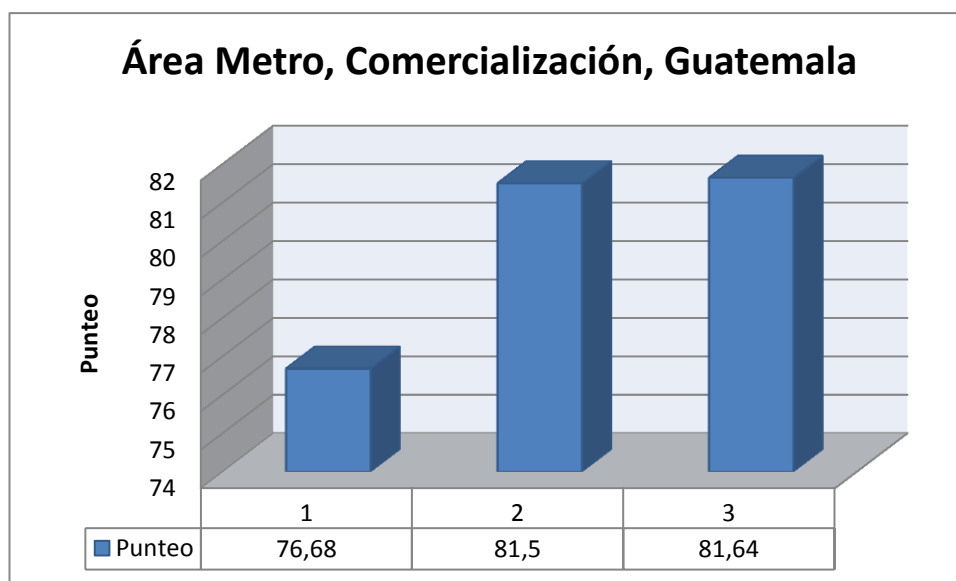
Tabla LXXXVIII. **Lista de evaluados del Área Metro, comercialización, Guatemala**

No.	Puesto	Área	Punteo
1	GERENTE DE VENTAS	Área metro	76,68
2	GERENTE DE OPERACIONES Y SERVICIO	Área metro	81,5
3	JEFE CERVEZA METRO	Área cerveza Metro	81,64

Fuente: elaboración propia.

A continuación se presentan la gráfica de los evaluados del Área Metro de comercialización de Guatemala. (Ver figura 117)

Figura 117. **Gráfica de los evaluados, área metro, comercialización, Guatemala**



Fuente: elaboración propia.

Al analizar los resultados del área Metro del área Comercial, se muestra que el punteo más alto lo obtuvo el jefe de Cerveza Metro con 81.64 puntos. Y el punteo más bajo lo obtuvo el gerente de Ventas con 76.68 puntos.

Se presenta en la tabla LXXXIX la lista de los evaluados en la agencia Atanasio del área metro, del área de Comercialización de Guatemala.

Tabla LXXXIX. **Lista de evaluados de la agencia Atanasio del área metro, Comercialización, Guatemala**

No.	Puesto	Área	Punteo
9	Jefe Regional	Agencia Atanasio	73,89
10	JOS	Agencia Atanasio	77,24

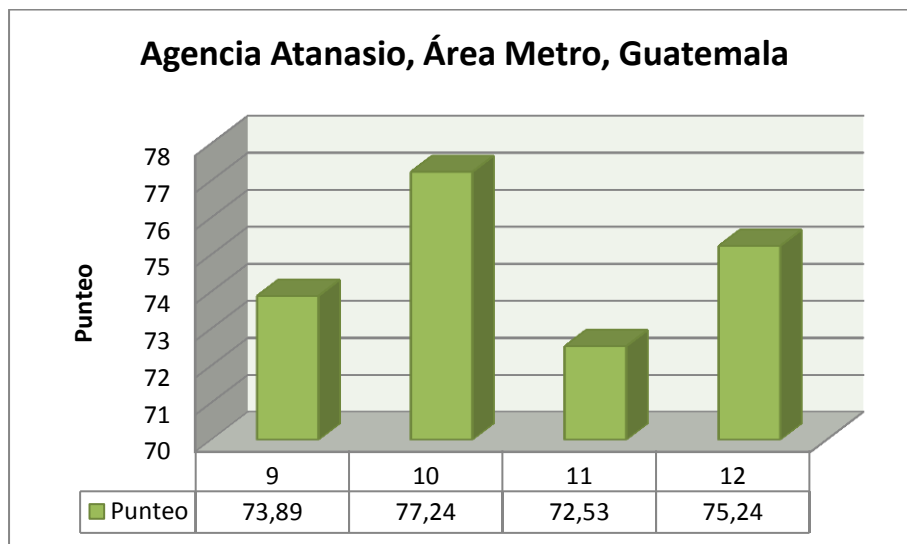
Continuación de la tabla LXXXIX.

11	Gerente de Bebidas Funcionales	Metro Ag. Atanasio	72,53
12	Jefe Regional Ventas Bebidas Funcionales	Metro Ag. Atanasio	75,24

Fuente: elaboración propia.

A continuación se presenta la gráfica de los evaluados de la agencia Atanasio del área Metro de comercialización de Guatemala. (Ver figura 118)

Figura 118. **Gráfica de los evaluados de la agencia Atanasio, área Metro, comercialización, Guatemala**



Fuente: elaboración propia.

Al analizar los resultados de los evaluados en la agencia Atanasio, área Metro del área Comercial, se muestra que el punteo más alto lo obtuvo el jefe

de Operaciones y Servicios con 77.24 puntos. Y el punteo más bajo lo obtuvo el gerente de Bebidas Funcionales con 72.53 puntos.

Se presenta en la tabla XC la lista de los evaluados en la agencia Metronorte del Área Metro, del área de Comercialización de Guatemala.

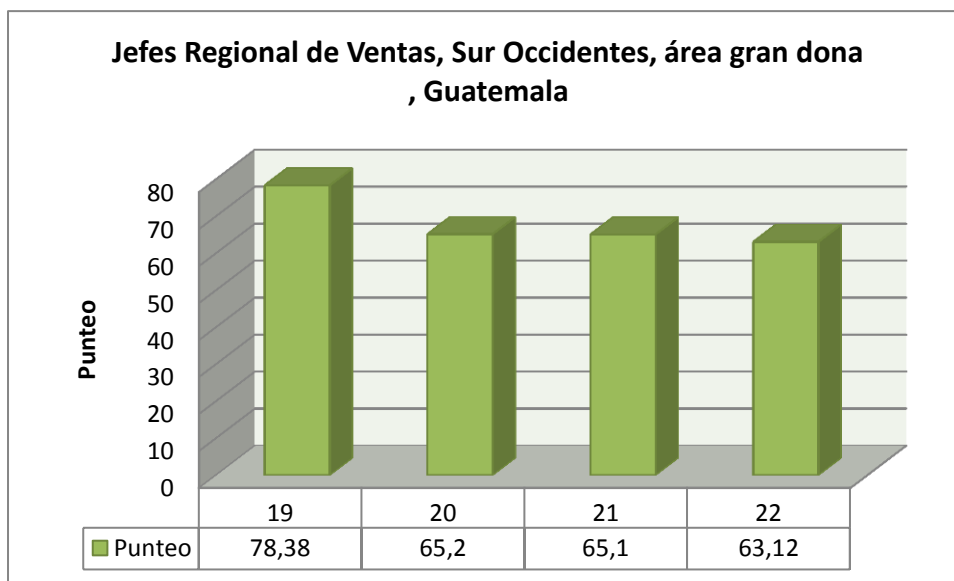
Tabla XC. Lista de evaluados de la agencia Metronorte del Área Metro, Comercialización, Guatemala

No.	Puesto	Área	Punteo
19	Jefe Regional de Ventas	Ag. Cuyotenango	78,38
20	Jefe Regional de Ventas	Ag. Coatepeque	65,2
21	Jefe Regional de Ventas	Ag. Quetzaltenango	65,1
22	Jefe Regional de Ventas	Ag. Camoja	63,12

Fuente: elaboración propia.

A continuación se presenta la gráfica de los evaluados de la agencia Metronorte del área metro de comercialización de Guatemala. (Ver figura 119)

Figura 119. **Gráfica de los evaluados de la agencia Metronorte, área Metro, Comercialización, Guatemala**



Fuente: elaboración propia

Al analizar los resultados del área Metro del área Comercial, se muestra que el punteo más alto lo obtuvo el jefe de Cerveza Metro con 81.64 puntos. Y el punteo más bajo lo obtuvo el gerente de Ventas con 76.68 puntos.

2.2.9.2. El Salvador

Los resultados de El Salvador se presentan a continuación, en la tabla XCI se presenta la lista de gerentes evaluados.

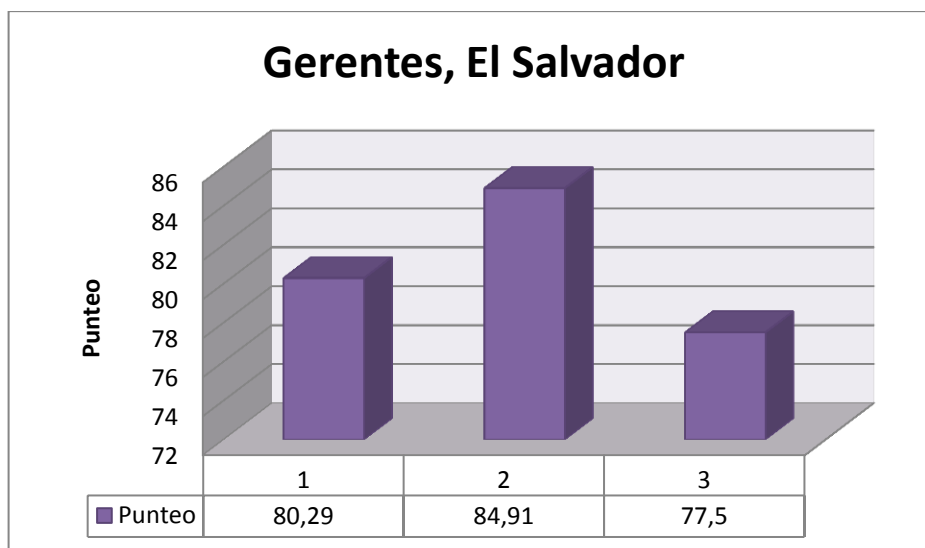
Tabla XCI. **Lista de gerentes evaluados, El Salvador**

No.	Puesto	Punteo
1	GERENTE DE MERCADEO	80,29
2	GERENTE DE OPERACIONES Y SERVICIOS	84,91
3	GERENTE DESARROLLO HUMANO	77,5

Fuente: elaboración propia.

A continuación se presenta la gráfica de los gerentes evaluados de El Salvador. (Ver figura 120)

Figura 120. **Gráfica de los gerentes evaluados de El Salvador**



Fuente: elaboración propia.

Al analizar los resultados de los gerentes evaluados en El Salvador, se muestra que el puntaje más alto lo obtuvo el gerente de Operaciones y Servicios con 84.91 puntos. Y el puntaje más bajo lo obtuvo el gerente de Desarrollo

Humano con 77.50 puntos. El gerente de Mercadeo obtuvo 80.29 puntos ocupando el tercer lugar de los gerentes evaluados en El Salvador.

Se presenta en la tabla XCII el listado de jefes evaluados de El Salvador.

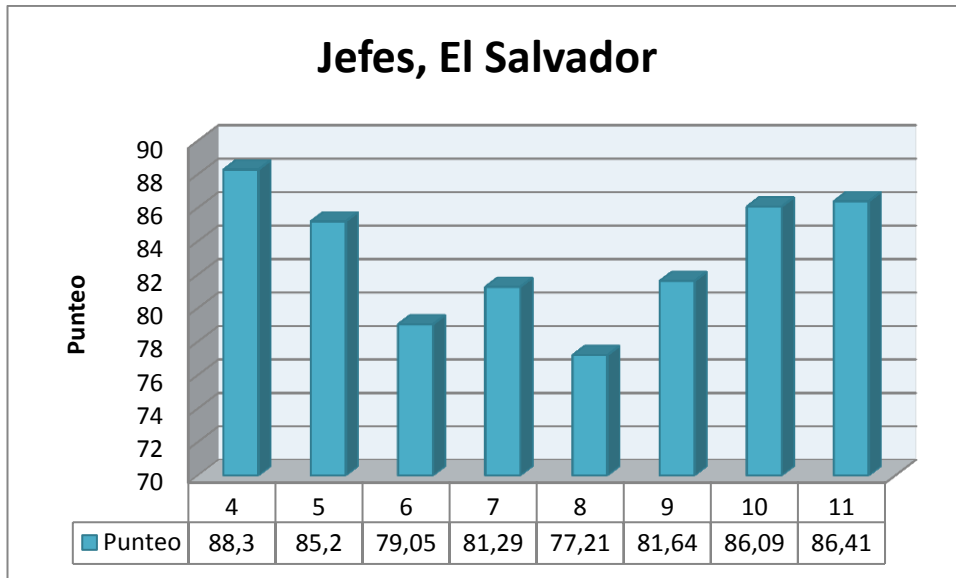
Tabla XCII. Lista de jefes evaluados, El Salvador

No.	Puesto	Punteo
4	Jefe de Flota	88,3
5	Jefe de Sistemas	85,2
6	Jefe de Ventas Mercados Especiales	79,05
7	Jefe de Ventas Metro	81,29
8	Jefe de Ventas Occidente	77,21
9	Jefe de Ventas Oriente	81,64
10	Jefe de Ventas Paracentral	86,09
11	Contralor	86,41

Fuente: elaboración propia.

A continuación se presenta la gráfica de los jefes evaluados de El Salvador: (Ver figura 121)

Figura 121. **Gráfica de los jefes evaluados en El Salvador**



Fuente: elaboración propia.

Al analizar los resultados de los jefes evaluados en El Salvador, se muestra que el punteo más alto lo obtuvo el jefe de Flota con 88.30 puntos. Y el punteo más bajo lo obtuvo el jefe de Ventas Occidente con 77.21 puntos. El resto de los jefes se encuentran en dentro del rango de 88.30 a 77.21 puntos.

2.2.9.3. Honduras

Los resultados de Honduras se presentan a continuación, en la tabla XCIII se presenta la lista del director comercial evaluado de Honduras.

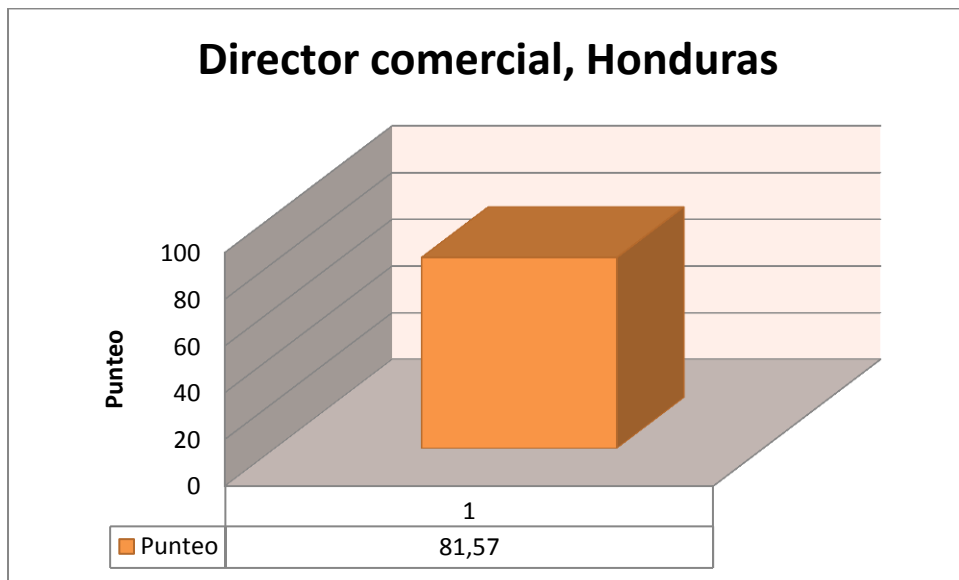
Tabla XCIII. **Lista de director comercial evaluado, Honduras**

No.	Puesto	Punteo
1	Director Comercial	81,57

Fuente: elaboración propia.

A continuación se presentan la gráfica del director comercial evaluado en Honduras. (Ver figura 122)

Figura 122. **Gráfica del director comercial evaluado en Honduras**



Fuente: elaboración propia.

El resultado del director comercial en Honduras es de 81.57 puntos.

Se presenta en la tabla XCIV la lista de gerentes evaluados en Honduras.

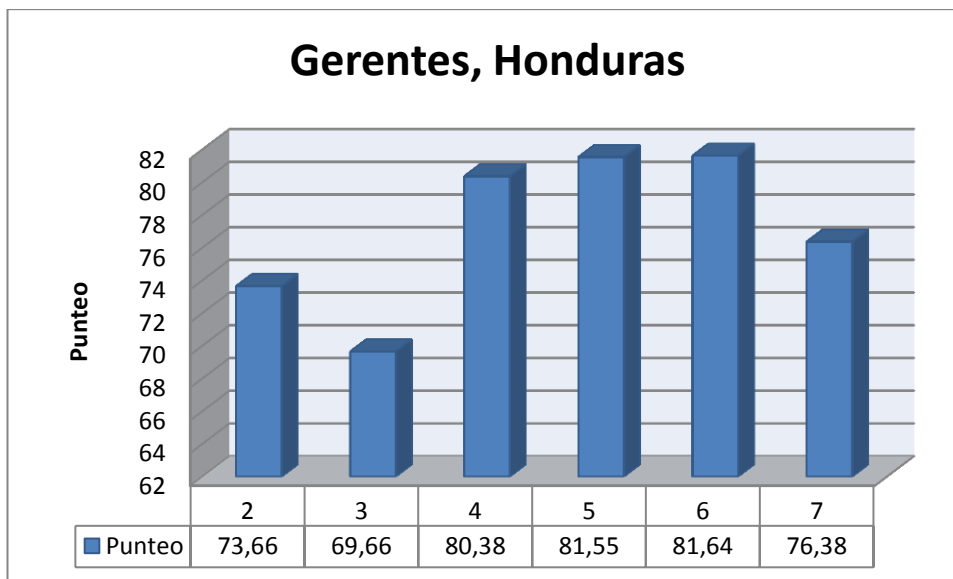
Tabla XCIV. **Lista de gerentes evaluados, Honduras**

No.	Puesto	Punteo
2	Gerente de Finanzas	73,66
3	Gerente de Manufactura	69,66
4	Gerente de Mercadeo	80,38
5	Gerente de Mercados Especiales	81,55
6	Gerente de Operaciones y Servicios	81,64
7	Gerente Desarrollo Humano	76,38

Fuente: elaboración propia.

A continuación se presentan la gráfica de los gerentes evaluados en Honduras. (Ver figura 123)

Figura 123. **Gráfica de los gerentes evaluados, Honduras**



Fuente: elaboración propia.

Al analizar los resultados de los gerentes evaluados en Honduras, se muestra que el punteo más alto lo obtuvo el gerente de Operaciones y Servicios con 81.65 puntos. Y el punteo más bajo lo obtuvo el gerente de Manufactura con 69.66 puntos. El resto de los gerentes se encuentran dentro del rango de 81.65 a 69.66 puntos.

Se presenta en la tabla XCV la lista de jefes evaluados en Honduras.

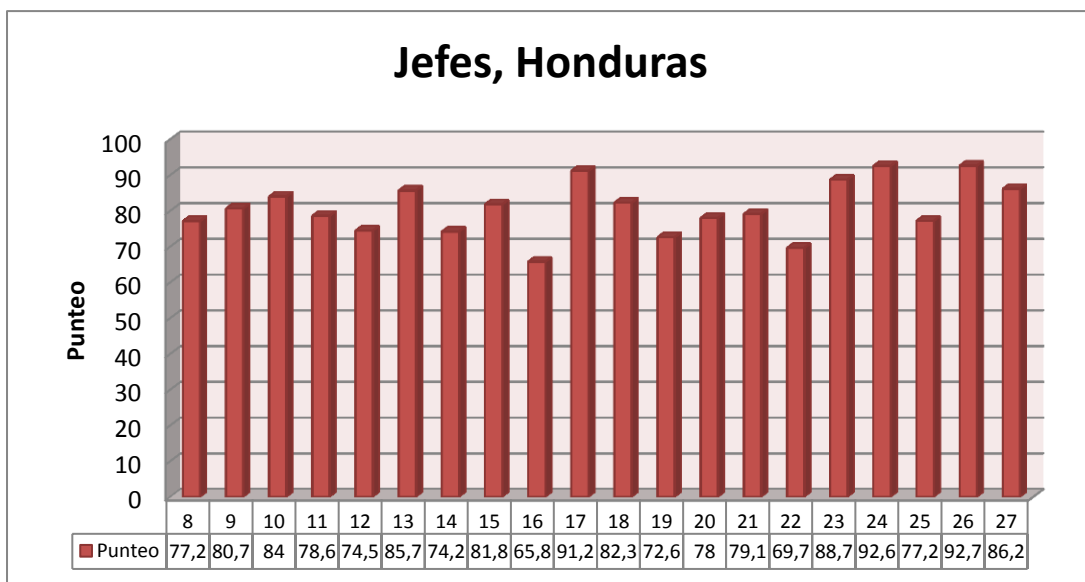
Tabla XCV. **Lista de jefes evaluados, Honduras**

No.	Puesto	Punteo
8	Jefe de Operaciones y Servicios Foráneo	77,16
9	Jefe de Ventas Metro	80,68
10	Jefe Créditos	84,02
11	Jefe de ATL	78,62
12	Jefe de Auditoría	74,48
13	Jefe de Bebidas Funcionales	85,7
14	Jefe de BTL	74,2
15	Jefe de Desarrollo Humano	81,84
16	Jefe de Distribución	65,78
17	Jefe de Distribución y Ventas	91,22
18	Jefe de Operaciones y Servicios	82,3
19	Jefe de Planeación Financiera (Tesorería)	72,64
20	Jefe de Post Mix	78,03
21	Jefe de Relaciones Laborales	79,14
22	Jefe de Sistemas	69,66
23	Jefe Regional de Ventas Comayagua/Danli	88,74
24	Jefe Regional de Ventas Dicesa	92,58
25	Jefe Regional de Ventas Olancho	77,22
26	Jefe Regional de Ventas Sur	92,65
27	Contador General	86,16

Fuente: elaboración propia.

A continuación se presenta la gráfica de los jefes evaluados en Honduras. (Ver figura 124)

Figura 124. **Gráfica de los jefes evaluados, Honduras**



Fuente: elaboración propia.

Al analizar los resultados de los jefes evaluados en Honduras, se muestra que el punteo más alto lo obtuvo el jefe Regional de Ventas Sur con 92.65 puntos. Y el punteo más bajo lo obtuvo el jefe de Distribución con 65.78 puntos. El resto de los jefes se encuentran dentro del rango de 92.65 a 65.78 puntos.

2.2.9.4. Nicaragua

Los resultados de los evaluados en la evaluación de desempeño de Nicaragua se presentan a continuación:

Se presenta en la tabla C la lista del director comercial evaluado en Nicaragua.

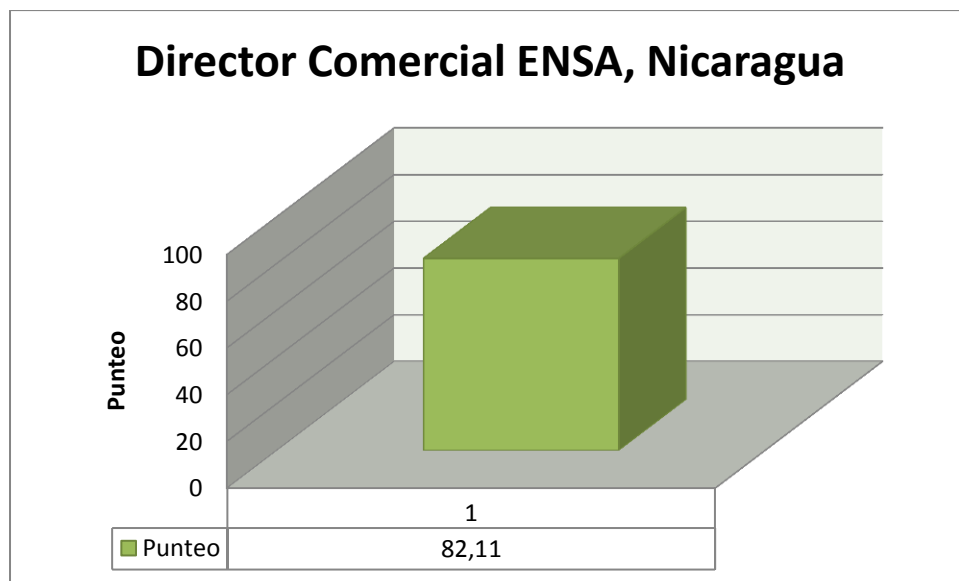
Tabla XCVI. **Lista de Director Comercial evaluado, Nicaragua**

No.	Puesto	Punteo
1	Director Comercial ENSA	82,11

Fuente: elaboración propia.

A continuación se presenta la gráfica del director comercial evaluado en Nicaragua. (Ver figura 125)

Figura 125. **Gráfica del director comercial evaluado, Nicaragua**



Fuente: elaboración propia.

El resultado del director comercial de Nicaragua es de 82.11 puntos.

Se presenta en la tabla XCVII la lista de gerentes evaluados en Nicaragua.

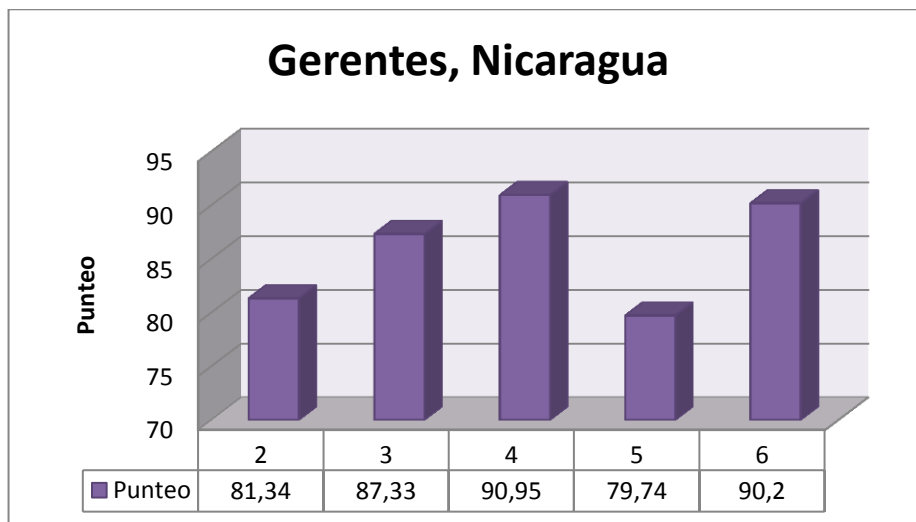
Tabla XCVII. **Lista de gerentes evaluados, Nicaragua**

No.	Puesto	Punteo
2	Gerente de Desarrollo Humano	81,34
3	Gerente de Finanzas	87,33
4	Gerente de Manufactura	90,95
5	Gerente de Mercadeo	79,74
6	Gerente de Operaciones y Servicios	90,2

Fuente: elaboración propia.

A continuación se presenta la gráfica de los gerentes evaluados en Nicaragua. (Ver figura 126)

Figura 126. **Gráfica de los gerentes evaluados, Nicaragua**



Fuente: elaboración propia.

Al analizar los resultados de los gerentes evaluados en Nicaragua, se muestra que el puntaje más alto lo obtuvo el gerente de Manufactura con 90.95 puntos. Y el puntaje más bajo lo obtuvo el gerente de Mercadeo con 79.74 puntos. El resto de los gerentes se encuentran dentro del rango de 90.95 a 79.74 puntos.

Se presenta en la tabla XCVIII la lista de jefes evaluados en Nicaragua.

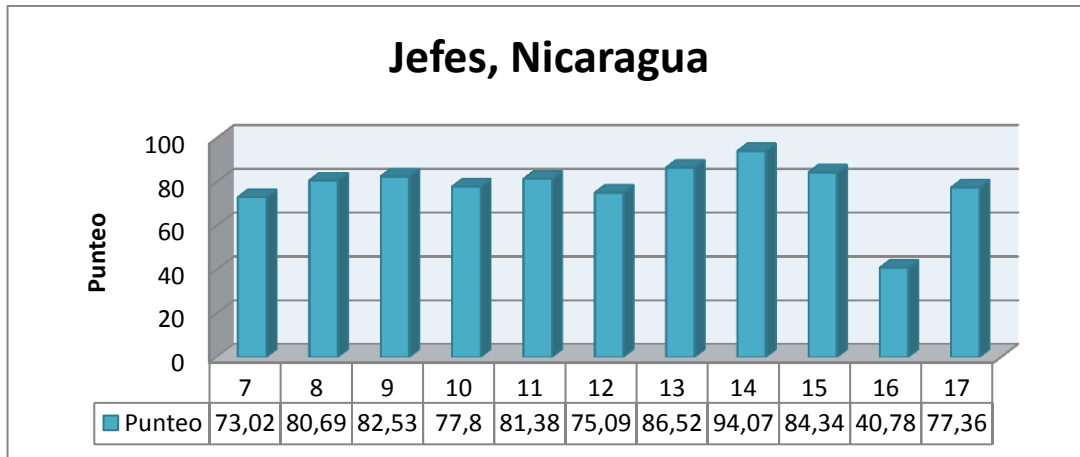
Tabla XCVIII. **Lista de jefes evaluados, Nicaragua**

No.	Puesto	Puntaje
7	Jefe de Concesionarios	73,02
8	Jefe de Control de Calidad	80,69
9	Jefe de Logística	82,53
10	Jefe de Operaciones y Servicios	77,8
11	Jefe de Operaciones y Servicios	81,38
12	Jefe Regional de Ventas	75,09
13	Jefe Regional de Ventas	86,52
14	Jefe Regional de Ventas	94,07
15	Jefe Regional de Ventas	84,34
16	Jefe Regional de Ventas	40,78
17	Jefe Regional de Ventas	77,36

Fuente: elaboración propia.

A continuación se presenta la gráfica de los jefes evaluados en Nicaragua.
(Ver figura 127)

Figura 127. **Gráfica de los jefes evaluados, Nicaragua**



Fuente: elaboración propia.

Al analizar los resultados de los jefes evaluados en Nicaragua, se muestra que el punteo más alto lo obtuvo el jefe Regional de Ventas (No. 14) con 94.07 puntos; este es el punteo más alto obtenido en toda la evaluación de desempeño. Y el punteo más bajo lo obtuvo el jefe Regional de Ventas (No.16) con 40.78 puntos; este es el punteo más bajo obtenido en toda la evaluación de desempeño. El resto de los jefes se encuentran dentro del rango de 94.07 a 40.78 puntos.

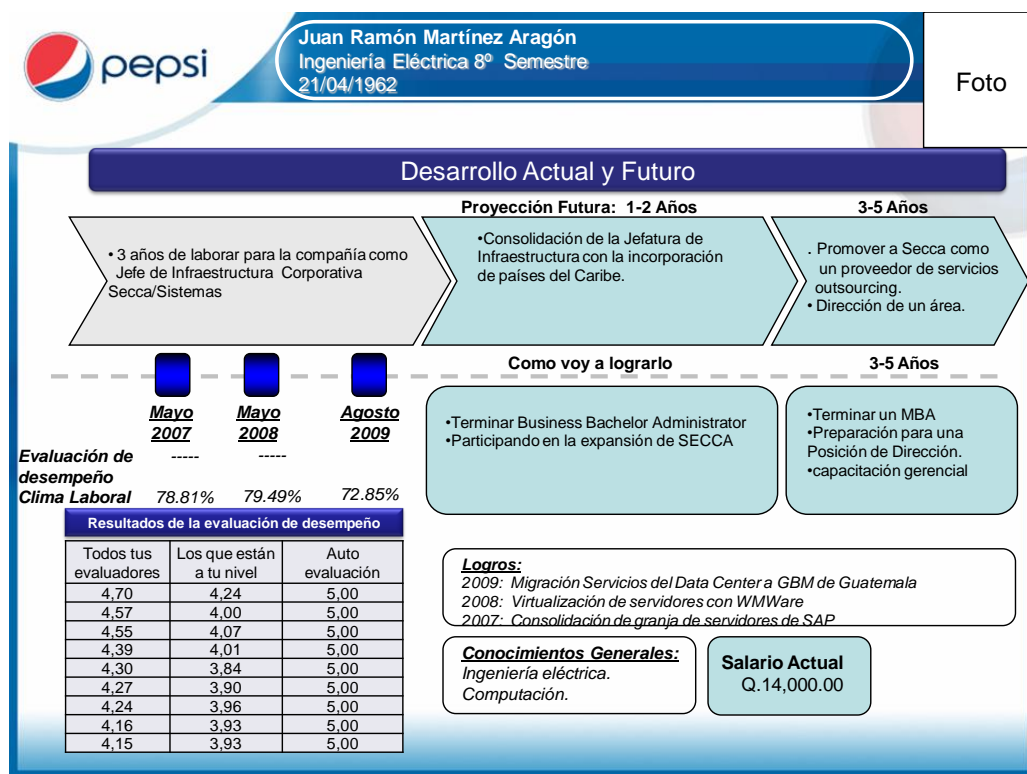
2.2.10. Integración de planes de carrera y evaluación de desempeño

Luego de realizar la evaluación de desempeño y obtener el punteo final de cada evaluado, se procede a integrar los punteos finales en los planes de carrera.

A continuación se presentan dos ejemplos de los planes de carrera y la evaluación de desempeño integrados de Juan Ramón Martínez Aragón y Julio César Linares Salazar se presentan a continuación:

Ejemplo 1 de plan de carrera integrado con la evaluación de desempeño de Juan Ramón Martínez Aragón. (Ver figura 128 y figura 129)

Figura 128. **Plan de carrera integrado con la evaluación de desempeño de Juan Ramón Martínez Aragón. Parte I**



Fuente: base de datos del departamento de Desarrollo Humano.

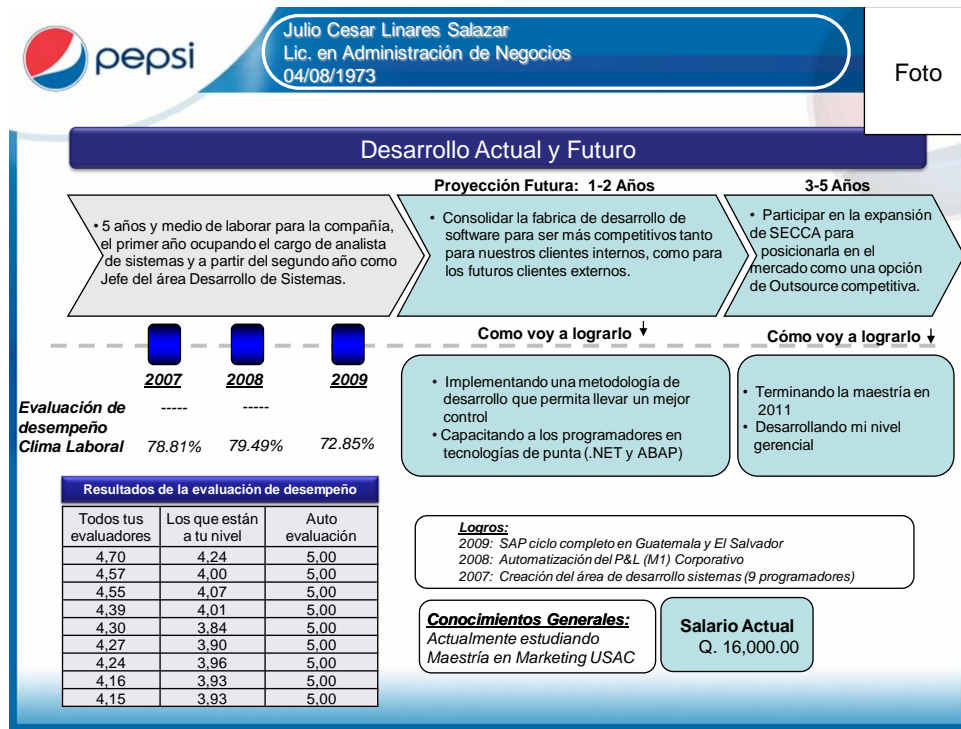
Figura 129. Plan de carrera integrado con la evaluación de desempeño de Juan Ramón Martínez Aragón. Parte II



Fuente: base de datos del departamento de Desarrollo Humano.

Ejemplo 2 de plan de carrera integrado con la evaluación de desempeño de Julio César Linares Salazar. (Ver figura 130 y figura 131)

Figura 130. Plan de carrera integrado con la evaluación de desempeño de Julio César Linares Salazar. Parte I



Fuente: base de datos del departamento de Desarrollo Humano.

Figura 131. **Plan de carrera integrado con la evaluación de desempeño de Julio César Linares Salazar. Parte II**



Fuente: base de datos del departamento de Desarrollo Humano.

2.2.11. Creación y entrega de los informes de evaluación de desempeño

Luego de que se integraran los planes de carrera y la evaluación de desempeño, se procede a la creación del reporte de retroalimentación que se presenta en el anexo B.

2.2.12. Plan de acción

El Plan de acción contendrá metas, objetivos, actividades, periodo de tiempo para realizar las actividades y resultados. Esta actividad se realizará con el jefe y el evaluado

El jefe y el evaluado establecerán metas que serán expresiones generales sobre lo que la organización quiere lograr; los objetivos que serán declaraciones específicas de los resultados esperados. Los objetivos deberán ser claros y precisos, especificara al evaluado que va a beneficiarse, deben especificar la condición que desea cambiar y el tiempo para lograrlo.

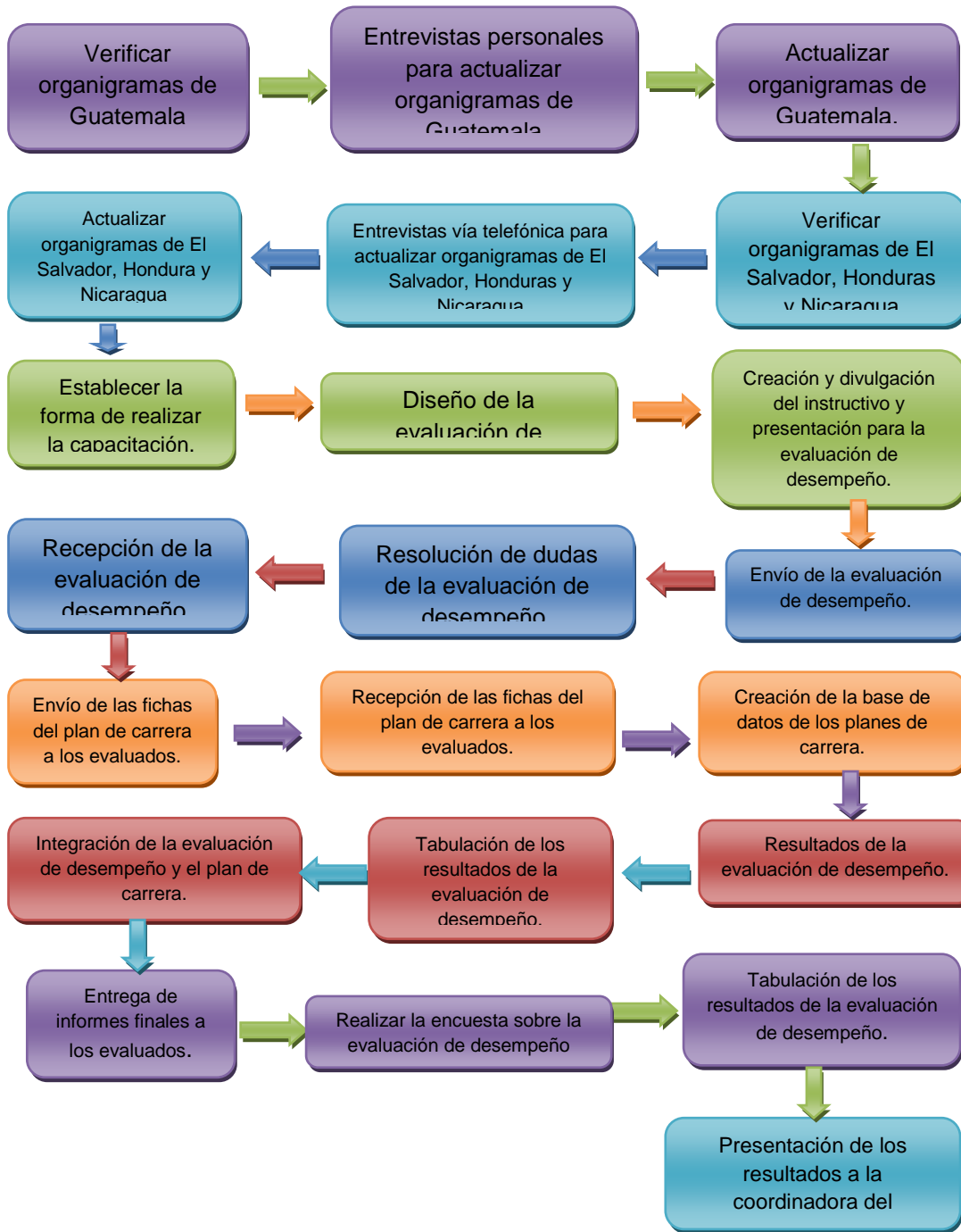
Se colocarán las actividades específicas de las tareas a llevarse a cabo para alcanzar los objetivos, indicarán la actividad y las fechas en que el evaluado llevará a cabo cada actividad. Se establecerán luego de un período de tres meses los resultados, que serán las consecuencias de las acciones llevadas a cabo por el plan de acción. El plan de acción se presenta en el anexo C.

2.3. Diseño de mapa de procesos

A continuación se presenta el mapa de procesos por medio de un diagrama de bloques, de la evaluación de desempeño por el método de 360° de CABCORP, dirigido a los niveles de jefatura, gerencia y direcciones comerciales.

Mapa de procesos de la evaluación de desempeño de la Corporación de Bebidas Centroamericana CABCORP.

Figura 132. **Mapa de procesos de la evaluación de desempeño de la corporación de bebidas centroamericana CABCORP**



Fuente: elaboración propia.

2.4. Análisis de costos

En este proceso se establecieron varios costos, los cuales se detallan a continuación.

2.4.1. Costo de creación e implementación del software

Para la creación e implementación del *software* de la evaluación de desempeño el costo es de Q 20,000.00. Este valor incluye las pruebas, las reparaciones y actualizaciones del *software*.

2.4.2. Materiales directos

Los materiales directos que se utilizaron en el proceso de la evaluación de desempeño son hojas, encuadernados, el uso de computadoras e impresoras, esto da un costo total de Q 5,360.71.

Se tomó en cuenta que el costo por hoja de papel bond es de Q 0.10, el reporte tiene 17 hojas y la cantidad de reportes que se tiene que imprimir es de 165, esto equivale a la cantidad de evaluados de la evaluación de desempeño. Esto da un costo total de Q 280.50. Los costos de las hojas se presentan en la tabla XCIX.

Tabla XCIX. **Costos de materiales directos, hojas**

Material directo	Precio de hojas (Q)	No. de hojas por reporte	Cantidad de evaluados	Costo total (Q)
Hojas	0,1	17	165	Q 280.50

Fuente: elaboración propia.

Para la entrega de los reportes finales el costo por encuadernado es de Q10 y la cantidad de reportes que se tiene que encuadernar es de 165, esto equivale a la cantidad de evaluados de la evaluación de desempeño. Esto da un costo total de Q 1,650.00. Los costos de encuadernación se presentan en la tabla C.

Tabla C. **Costos de materiales directos, encuadernado**

Material directo	Precio (Q)	Cantidad de evaluadores	Total (Q)
Encuadernados	10	165	Q 1,650.00

Fuente: elaboración propia.

Para realizar la evaluación de desempeño se utilizaron 2 computadoras durante 6 meses las cuales costaron Q.10,000.00 cada una y una impresora que costó Q.3,500.00, debido a la depreciación anual que es igual al 33.33% y sabiendo que la computadora se utilizó 6 meses y la impresora se utilizó solamente un mes, el costo total de las computadoras es de Q. 3,333.00 y el costo total de la impresora es de Q. 97.21. Lo que da un costo total de Q. 3,430.21 en computadoras e impresora. Los costos de las computadoras e impresoras se presentan en la tabla Cl.

Tabla CI. Costos de materiales directos, uso de computadora e impresora

Material directo	Precio (Q)	Unidades	% depreciación anual	Meses utilizados	Total (Q)
Computadoras	Q10.000,00	2	33,33%	6	Q3,333.00
Impresoras	Q3.500,00	1	33,33%	1	Q97.21
TOTAL					Q3,430.21

Fuente: elaboración propia.

2.4.3. Mano de obra directa

La mano de obra directa que se utilizó en el proceso de la evaluación de desempeño es el salario por seis meses de la coordinadora de proyectos del departamento de Recursos Humanos y el salario del programador del Departamento de Sistemas, esto da un costo total de Q 109,500.00. Los costos de la mano de obra directa de la evaluación de desempeño se presentan en la tabla CII.

Tabla CII. Mano de obra directa de la evaluación de desempeño

Mano de obra directa	Salario	Cantidad	Meses trabajados	Total (Q)
Coordinadora de Proyectos	Q12.500,00	1	6	Q75,000.00
Programador	Q5.750,00	1	6	Q34,500.00
TOTAL	Q18.250,00	2		Q109,500.00

Fuente: elaboración propia.

2.4.4. Costo indirecto

El costo indirecto que se utilizó en el proceso de la evaluación de desempeño es la energía eléctrica y las llamadas telefónicas. Esto da un costo total de Q7,318.20. Los costos indirectos de la evaluación de desempeño se presentan en la tabla CIII y tabla CIV.

El costo indirecto de las llamadas telefónicas realizadas durante la evaluación de desempeño. Aproximadamente se realizaban 25 llamadas locales al día, la cantidad de aproximados que se realizaron las llamadas para la evaluación de desempeño fueron 80 días, y la duración de cada llamada era aproximadamente de 4 minutos por llamada, dando como resultado 8,000 minutos en llamadas locales, Por un costo de Q0.30 el minuto da un costo en llamadas locales de Q2,400.00 para la evaluación de desempeño.

Para las llamadas al extranjero se realizaban aproximadamente 12 llamadas al día, aproximadamente fueron 80 días en los que se realizaron llamadas para la evaluación de desempeño y la duración de cada llamada de aproximadamente de 4 minutos por llamada, dando como resultado 3,840 minutos en llamadas al extranjero, el costo del minuto es de Q0.48 el minuto, esto da un costo en llamadas al extranjero de Q1,843.20 para la evaluación de desempeño. Esto se presenta en la tabla CIII.

Tabla CIII. **Costo indirecto de la evaluación de desempeño, llamadas telefónicas**

Llamadas	Cantidad llamadas (día)	Cantidad días para realizar llamadas	Cantidad de minuto por llamada (aprox)	Cantidad de minutos totales	Q/min	Total (Q)
Locales	25	80	4	8000	Q0,30	Q2,400.00
Extranjeras	12	80	4	3840	Q0,48	Q1,843.20
TOTAL	37	160	8	11840	0,78	Q4,243.20

Fuente: elaboración propia.

Otro costo indirecto de la evaluación de desempeño es la energía eléctrica, cada kilovatio por hora tiene un costo de Q2.05, la cantidad aproximada de kilovatios que se consumieron por mes fue de 250 y se trabajó por 6 meses. Lo anterior da un total de costo indirecto de energía eléctrica de Q3,075.00. Esto se presenta en la tabla CIV.

Tabla CIV. **Costo indirecto de la evaluación de desempeño, energía eléctrica**

Costo indirecto	Q/kWh	Cantidad	Meses trabajados	Total (Q)
Energía eléctrica	Q2,05	250	6	Q3,075.00

Fuente: elaboración propia.

3. FASE DE INVESTIGACIÓN (PLANIFICACIÓN DE CONTIGENCIAS EN LA EMBOTELLADORA LA MARIPOSA)

3.1. Plan de contingencia ante desastres

El plan de contingencia de la Embotelladora La Mariposa servirá para tomar acciones específicas cuando surjan problemas o algún desastre.

El plan de contingencia contemplará tres tipos de acciones:

- ❖ **Prevención:** conjunto de acciones para prevenir cualquier contingencia que afecte, en forma parcial o total a las personas que laboran en el edificio de La Embotelladora La Mariposa.
- ❖ **Detección:** se contendrá el daño en el momento, así como se tratará de limitar el daño tanto como sea posible, contemplando todos los desastres naturales y eventos no considerados.
- ❖ **Recuperación:** se abarcará el mantenimiento de partes críticas entre la pérdida de los recursos, así como de su recuperación o restauración.

3.1.1. Propósito del plan de evacuación y atención

El propósito del plan de evacuación y atención es divulgar a toda la comunidad de la Embotelladora La Mariposa las medidas de prevención, las acciones y las rutas de escape en caso de desalojo de edificios, de manera coordinada, de acuerdo al tipo de desastre.

3.1.2. Comunicación interna

En caso de algún tipo de desastre es necesario que la comunidad de la Embotelladora La Mariposa tenga conocimiento de lo que deben hacer.

Para lograr la comunicación interna, la Coordinadora de Proyectos del departamento de Recursos Humanos del edificio de la Embotelladora La Mariposa, tendrá la responsabilidad de enviar correos electrónicos, por medio del intranet de la compañía, invitando al personal a que participe en la formación de brigadas, en las capacitaciones y los simulacros ante desastres naturales que se llevarán a cabo en la Embotelladora La Mariposa.

3.2. Formación de brigadas

En el territorio hay una constante ocurrencia de fenómenos naturales, que generan en la población en general la necesidad de estar preparados para afrontarlos cuando se presenten.

Para estos casos se necesitan personas organizadas que tenga la voluntad de ayudar a la comunidad.

Las brigadas de la Embotelladora La Mariposa será un equipo que esté conformado por miembros voluntarios de la misma, este equipo estará dotado y tendrá la capacidad de movilizar rápidamente a las personas que estén en el edificio de la Embotelladora La Mariposa, cuando se presente una emergencia.

Los brigadistas serán asignados voluntariamente, una persona por cada nivel del edificio. Cada brigadista será seleccionado tomando en cuenta la

capacidad de actuar rápida y adecuadamente, en situaciones extremas, también se tomará en cuenta que el brigadista sea conocido en cada nivel.

Se estableció un perfil específico para elegir a un brigadista en la Embotelladora La Mariposa:

- ❖ Que se incorpore voluntariamente
- ❖ Que posea vocación de servicio y deseos de participar
- ❖ Disponibilidad para el trabajo en emergencias y desastres
- ❖ Disposición de trabajo en equipo
- ❖ No debe existir límite de edad
- ❖ Buenas condiciones físicas y mentales

El objetivo de la brigada es fortalecer la capacidad de respuesta, ante un desastre o emergencia, de cada persona y en cada nivel del edificio de la Embotelladora La Mariposa, evitando la mayor cantidad de daños.

Las funciones de las brigadas de la Embotelladora La Mariposa son las siguientes:

- ❖ Evaluación de daños y análisis de necesidades
- ❖ Apoyo en la organización del socorro y atención de personas
- ❖ Apoyo en la sistematización de la información y su difusión
- ❖ Atención de víctimas

3.2.1. Brigadas contra incendios

La brigada contra incendios contará con el Supervisor de Mantenimiento del edificio, guardias de seguridad y conserjes. Se tomaron en cuenta a estos

colaboradores por el alto conocimiento de extintores y equipo misceláneo que estas personas poseen.

Se presentan a continuación algunas recomendaciones para prevenir, controlar y extinguir incendios, y qué es lo que debemos hacer en caso de incendio o presencia de humo.

3.2.1.1. Prevenir, controlar y extinguir incendios

Recomendaciones para prevenir, controlar y extinguir incendios. (Ver figura 133)

Figura 133. **Recomendaciones para prevenir, controlar y extinguir incendios**



Es prohibido fumar dentro de las instalaciones de La Embotelladora La Mariposa.

En todo momento, las puertas, pasillos y escaleras se mantendrán libre de obstáculos.
Todas las salidas se mantendrán identificadas.

El encargado de mantenimiento es responsable de coordinar la reparación de deficiencias eléctricas por el personal autorizado.

Los extintores de incendio se mantendrán inspeccionados y en áreas visibles y accesibles. Las mangueras de incendio se mantendrán en áreas visibles y accesibles.

Se capacitará a los brigadistas contra incendios y al personal de La Embotelladora la Mariposa sobre el manejo de extintores.

El plan de emergencia será distribuido a todos los empleados. Este será revisado y será enmendado según sea necesario.

Los rótulos indicando salidas para casos de emergencia, estarán visibles en los pasillos.

Como práctica de prevención de incendio, se celebrarán simulacros por lo menos 1 vez al año, planeado y ejecutado bajo la supervisión del Departamento de Desarrollo Humano de La Embotelladora La Mariposa.

Fuente: elaboración propia.

3.2.1.2. En caso de incendio o presencia de humo ¿Qué hacer?

Este es el procedimiento a seguir en caso de incendio o presencia de humo.
(Ver figura 134)

Figura 134. ¿Qué hacer en caso de incendio o presencia de humo?

The infographic is a blue-bordered box with a white background. At the top, the title '¿Qué hacer en caso de incendio o presencia de humo?' is written in large, bold, black font. Below the title, there are two columns of text. The left column contains the instruction: 'La persona que se percata de la presencia de humo o de fuego deberá alertar inmediatamente sin provocar pánico. Se le debe comunicar de inmediato a la recepcionista y a seguridad, quienes se encargarán de avisar a todo el personal de La Embotelladora La Mariposa.' The right column contains: 'Tan pronto se haya notificado del incendio o de la presencia de humo, todo el personal y visitantes deberán alejarse del peligro inmediato'. At the bottom of the infographic, there are two logos: on the left, the CABCORP logo featuring a stylized 'M' and the text 'CABCORP' and 'EXPOSICIÓN NACIONAL DE PRODUCTOS QUÍMICOS'; on the right, the word 'CABCORP' in a large, blue, serif font.

Fuente: elaboración propia.

3.2.2. Brigadas contra terremotos

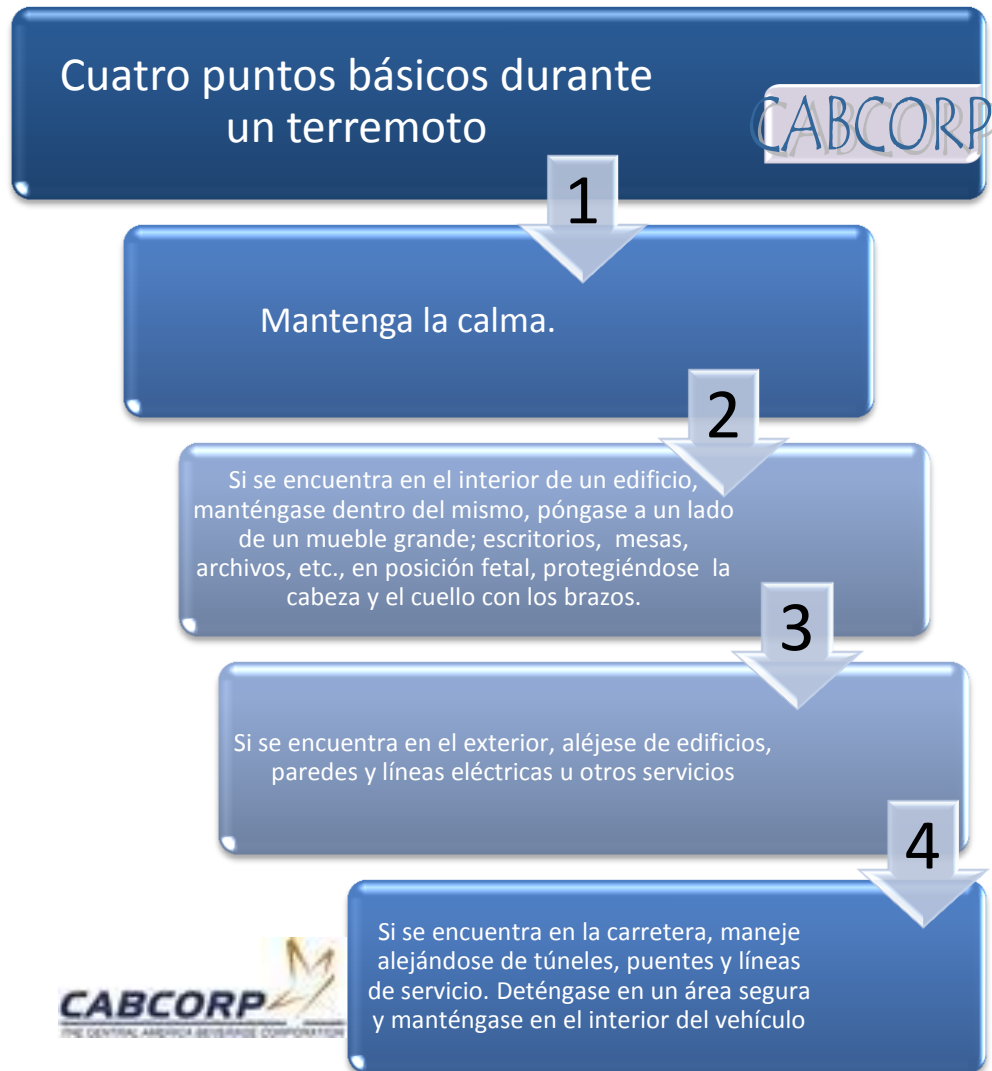
La brigada contra terremotos estará conformada por las recepcionistas de cada nivel y los conserjes de cada nivel. Estos guiarán a todos los colaboradores de cada nivel a los puntos de reunión para luego evacuar el edificio de la Embotelladora La Mariposa.

Se presentan a continuación cuatro puntos básicos que hay que tener en cuenta durante un terremoto, las acciones que los brigadistas deben realizar después de un terremoto.

3.2.2.1. Cuatro puntos básicos durante un terremoto

Los cuatro puntos básicos que hay que seguir durante un terremoto se presentan en la figura 135.

Figura 135. **Cuatro puntos básicos durante un terremoto**



Fuente: elaboración propia.

3.2.2.2. **Acciones de los brigadistas después del terremoto**

Las acciones que los brigadistas deben realizar después de un terremoto se presentan en la figura 136.

Figura 136. **Acciones de los brigadistas después del terremoto**



Fuente: elaboración propia.

3.2.3. Brigadas contra huracanes

La brigada contra huracanes estará conformada por las recepcionistas de cada nivel. Ya que las recepcionistas son las primeras que recibirán el aviso oficial del Instituto Nacional de Sismología, Vulcanología, Meteorología e Hidrología, INSIVUMEH, se encargaran del seguimiento y coordinación de las medidas de seguridad; además de proveer ayuda adicional, si fuera necesario, distribuir los números de emergencia, comunicaran a todos los colaboradores y

guiarán a los colaboradores de cada nivel a los puntos de reunión del edificio de la Embotelladora La Mariposa.

3.2.3.1. Responsabilidades y equipos necesarios

A continuación se presentan las responsabilidades y equipos que son necesarios en caso de huracanes en el edificio de la Embotelladora La Mariposa.

Las responsabilidades de la Coordinadora de Proyectos del Departamento de Desarrollo Humano, Recepcionistas y Guardias de Seguridad, en caso de huracanes.

3.2.3.1.1. Coordinadora de Proyectos del Departamento de Desarrollo Humano

La Coordinadora de Proyectos tendrá las siguientes responsabilidades:

- ❖ Mantener al tanto de las condiciones del tiempo a los colaboradores del edificio de la Embotelladora La Mariposa, enviando e-mails vía Intranet.
- ❖ La Coordinadora de Proyectos será la primera persona en comunicar vía e-mail, sobre la reanudación del trabajo en el edificio de la Embotelladora La Mariposa.

3.2.3.1.2. Recepcionistas

Las recepcionistas de cada nivel del edificio de la Embotelladora La Mariposa tendrán las siguientes responsabilidades:

- ❖ Pasarán “e-mails” repetidamente informando de las siguientes medidas de seguridad:
 - ✓ Todo el personal debe retirar los equipos electrónicos de las ventanas.
 - ✓ Todas las personas deben proteger los equipos electrónicos con sus respectivos forros o fundas plásticas.
 - ✓ Deben cerrar todas las ventanas de sus áreas.
 - ✓ Debe desconectar todos los equipos eléctricos.

- ❖ Tiene la responsabilidad de asegurarse de que todas las oficinas de su nivel hayan recibido y leído los “E-mails”. Se comunicarán por teléfono con aquellas áreas donde no se reciban los “E-mails” o irán puerta por puerta para asegurarse de que todas las dependencias estén al tanto de las medidas de precaución.

3.2.3.1.3. Guardias

Las responsabilidades de los guardias de seguridad en caso de huracanes, es tener en cada nivel el siguiente equipo:

- ❖ Capas y botas para el personal de cada nivel
- ❖ Radio portátil por nivel
- ❖ Linternas y baterías

- ❖ Celular y cargador por cada nivel
- ❖ Listado con números de emergencia (Bomberos Voluntarios, Tel. 123)
- ❖ “Walkie Talkies” y cargadores

3.2.3.2. Después del huracán

Los pasos que se deben seguir después de un huracán se presentan en la figura 137.

Figura 137. Después del huracán



Fuente: elaboración propia.

3.3. Descripción de funciones de los responsables

Todo plan de contingencias debe estar debidamente organizado para lo cual a continuación se describen las funciones del responsable y el coordinador del plan.

3.3.1. Funciones del responsable del plan

El responsable del presente plan de contingencias estará a cargo del Gerente de Desarrollo Humano, el cual tendrá la responsabilidad de comunicar a todos los colaboradores:

- ❖ Las rutas de evacuación
- ❖ Las personas responsables de cada brigada
- ❖ Los puntos de reunión
- ❖ Las formas de comunicación interna ante un desastre

3.3.2. Funciones del coordinador del plan

El coordinador del presente plan de contingencias está a cargo de la Coordinadora de Proyectos de la Embotelladora La Mariposa, la cual tendrá las siguientes responsabilidades:

- ❖ Convocar a las brigadas.
- ❖ Coordinará las acciones y la toma de decisiones con: el responsable del plan de contingencias, las brigadas, el Gobierno y otras personas que colaborarán.
- ❖ Gestionar los recursos materiales y/o financieros.
- ❖ Ordenar la activación de la alerta roja si es necesario.
- ❖ Coordinar al personal que conforma las brigadas para que no falte al trabajo y pueda estar en cualquier momento, por si surge una emergencia.
- ❖ Cancelar todas las reuniones y viajes dentro o fuera del país.
- ❖ Apoyar a las brigadas y al Gobierno.

3.4. Elaboración del sistema de evacuación

Se debe formar el comité de evacuación; este será el encargado del estudio, planificación y desarrollo del plan de evacuación.

El comité estará integrado por:

- ❖ Gerente de Desarrollo Humano
- ❖ Guardias de seguridad de La Embotelladora La Mariposa
- ❖ Cuerpo de bomberos
- ❖ Médicos

Para un buen sistema de evacuación se necesita identificar los riesgos a los que se exponen los empleados en las instalaciones; los cuales se describen a continuación.

3.4.1. Identificar los riesgos a los que se exponen los empleados en las instalaciones

Luego de establecer quienes formarán el comité de evacuación del edificio de la Embotelladora La Mariposa, se deben identificar y evaluar todos los riesgos que puedan amenazar a la institución y a sus colaboradores. Para ello debemos analizar:

- ❖ ¿Existen peligros de incendios en el edificio de la Embotelladora La Mariposa?
 - ✓ Los aparatos eléctricos.
 - ✓ Posibles cortos circuito con los tomacorrientes y enchufes.

- ✓ Colocación de cajas en las bodegas cerca de los tomacorrientes y enchufes.

- ❖ ¿Existen peligros de derrumbes en alguna parte del edificio de la institución?
 - ✓ Ninguna posibilidad de derrumbes, ya que el edificio es anti sísmico, y los archivos son muy pequeños para que se puedan caer.

- ❖ ¿Hay ascensores en el lugar?
 - ✓ Hay dos ascensores en el edificio.

- ❖ ¿Cuándo fueron los eventos más recientes y con qué periodicidad ocurrieron?
 - ✓ Los ascensores no servían, por falta de mantenimiento; esto sucedió en el 2008.
 - ✓ No ha ocurrido ningún incendio ni nada parecido dentro del edificio de la Embotelladora La Mariposa.

- ❖ ¿El edificio de la Embotelladora La Mariposa se encuentra en una zona industrial urbana, rural?
 - ✓ El edificio de la Embotelladora La Mariposa se encuentra en una zona industrial urbana.

- ❖ ¿Ha sido afectado el país alguna vez por tornados o por tormentas con vientos severos?
 - ✓ El territorio de Guatemala ha sido afectado dos veces por tormentas con vientos severos el huracán Mitch y la tormenta tropical Stan; pero el edificio de la Embotelladora La Mariposa no ha sido afectada en ninguna de las dos ocasiones.

- ❖ ¿Cuándo fueron los más recientes?
 - ✓ El huracán Mitch sucedió en noviembre de 1998.
 - ✓ La tormenta tropical Stan

- ❖ ¿Qué daños ocasionó? ¿Cómo reaccionó la población?
 - ✓ El número de personas fallecidas como resultado directo del huracán fue de 268. Los departamentos considerados como los más afectados fueron: Izabal, Zacapa, Chiquimula, Alta Verapaz, Jutiapa, Escuintla, Petén y Guatemala. Se estima que el huracán Mitch provocó daños totales en Guatemala por un monto de 748 millones de dólares. El huracán Mitch provocó pérdidas en salud, educación, vivienda, carreteras, puentes, ferrocarriles, agua, energía eléctrica, agricultura, manufactura y especialmente en el medio ambiente.
 - ✓ El número de fallecidos por la tormenta tropical Stan fue de 50 personas. Provocó desprendimientos de cerros, destrucción de puentes, carreteras, desbordamientos de ríos y quebradas; y destrucción de 36 viviendas y dejó a miles de damnificados.

❖ ¿Cuáles han sido los accidentes colectivos más graves que han ocurrido en el edificio de La Embotelladora La Mariposa?

✓ Ninguno

3.4.2. Mapeo de riesgos

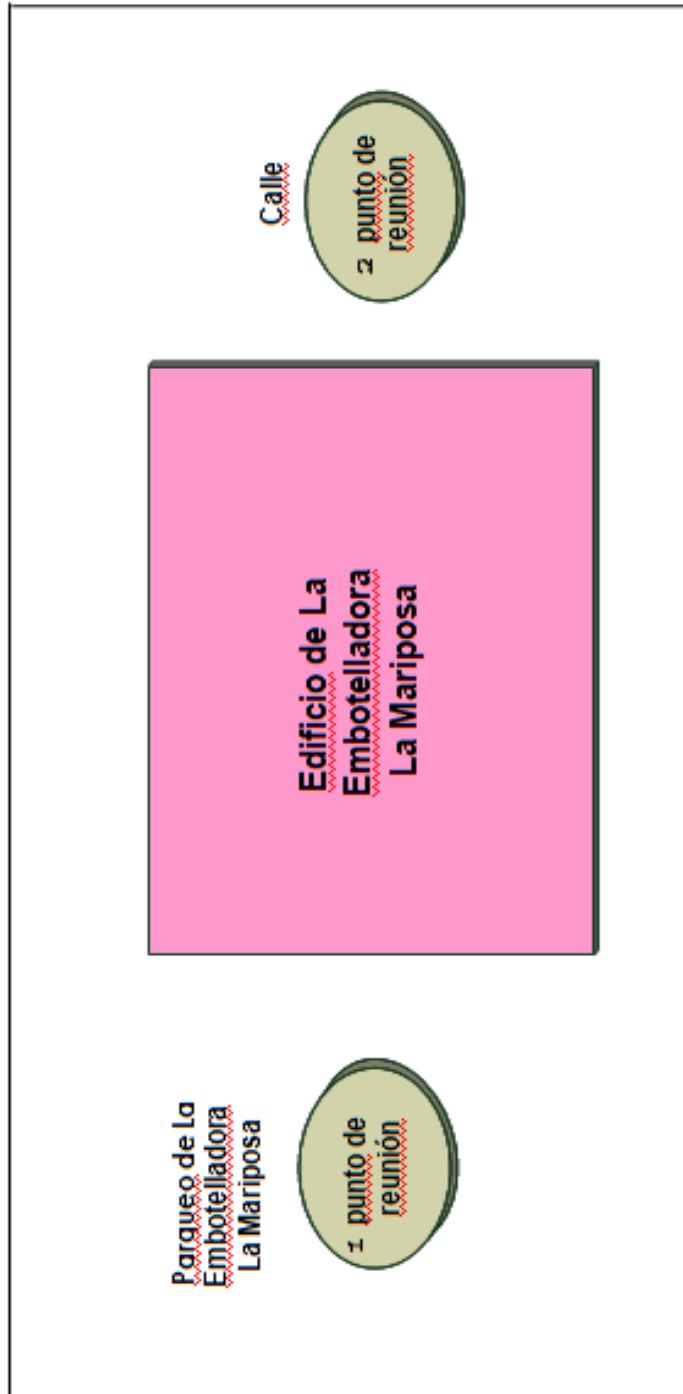
Para realizar la observación es necesaria la asesoría de expertos, en este caso nos asesoró el Coordinador de Seguridad e Higiene Industrial de la planta de la Embotelladora La Mariposa. Se identificaron los siguientes riesgos y necesidades en el edificio de la Embotelladora La Mariposa:

- ❖ Señalización de rutas de evacuación y emergencia en el edificio.
- ❖ Reubicación de extintores.
- ❖ Revisión, instalación y mantenimiento de luces de emergencia.
- ❖ Instalación e inducción del uso del botiquín.
- ❖ Instalación de puerta de emergencia, primer nivel, la cual lleva al punto de reunión.
- ❖ Instalación de señal foto luminiscente en puertas de evacuación y salidas de emergencia.

3.4.2.1. Puntos de reunión

Los puntos de reunión para los colaboradores que trabajan en el edificio de la Embotelladora La Mariposa se presentan en la figura 138.

Figura 138. **Puntos de reunión**








Fuente: elaboración propia.

3.4.2.2. Rutas de evacuación

A continuación se presenta, en la tabla CV, el significado de cada uno de los cuadros de colores que aparecen en el Sótano, primer nivel, segundo nivel, tercer nivel y cuarto nivel

Tabla CV. Las figuras de los planos de las rutas de evacuación, del edificio de la Embotelladora La Mariposa, con sus respectivos significados

Figura	Significado
	Ruta de Evacuación
	Flecha hacia la derecha y hacia la izquierda.
	Rótulo gradas en descenso
	Rótulo gradas en ascenso
	Salida de Emergencia

Fuente: elaboración propia.

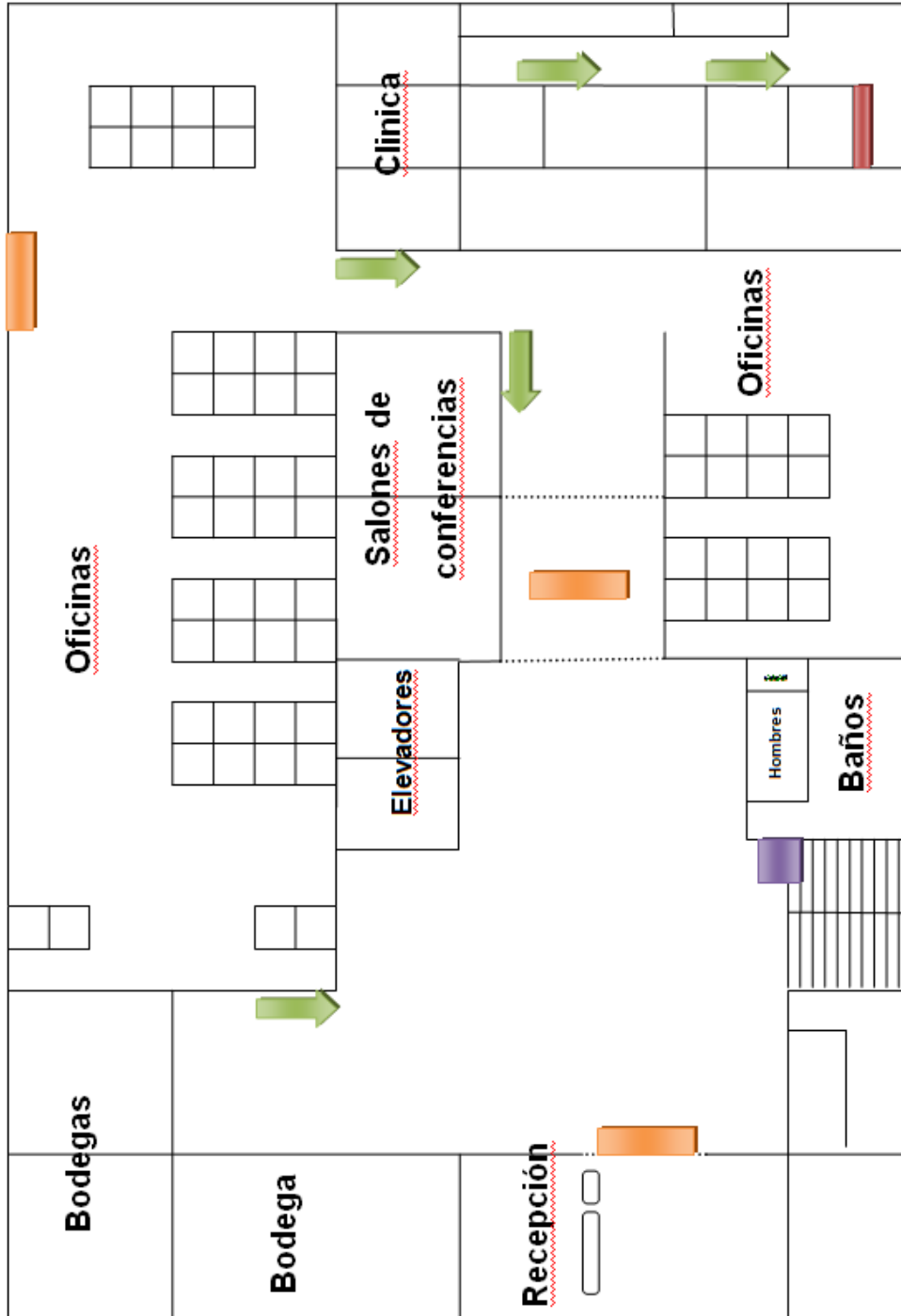
Las rutas de evacuación de cada nivel se presentan en la figura 139, figura 140, figura 141, figura 142 y figura 143.

Figura 139. Rutas de evacuación sótano



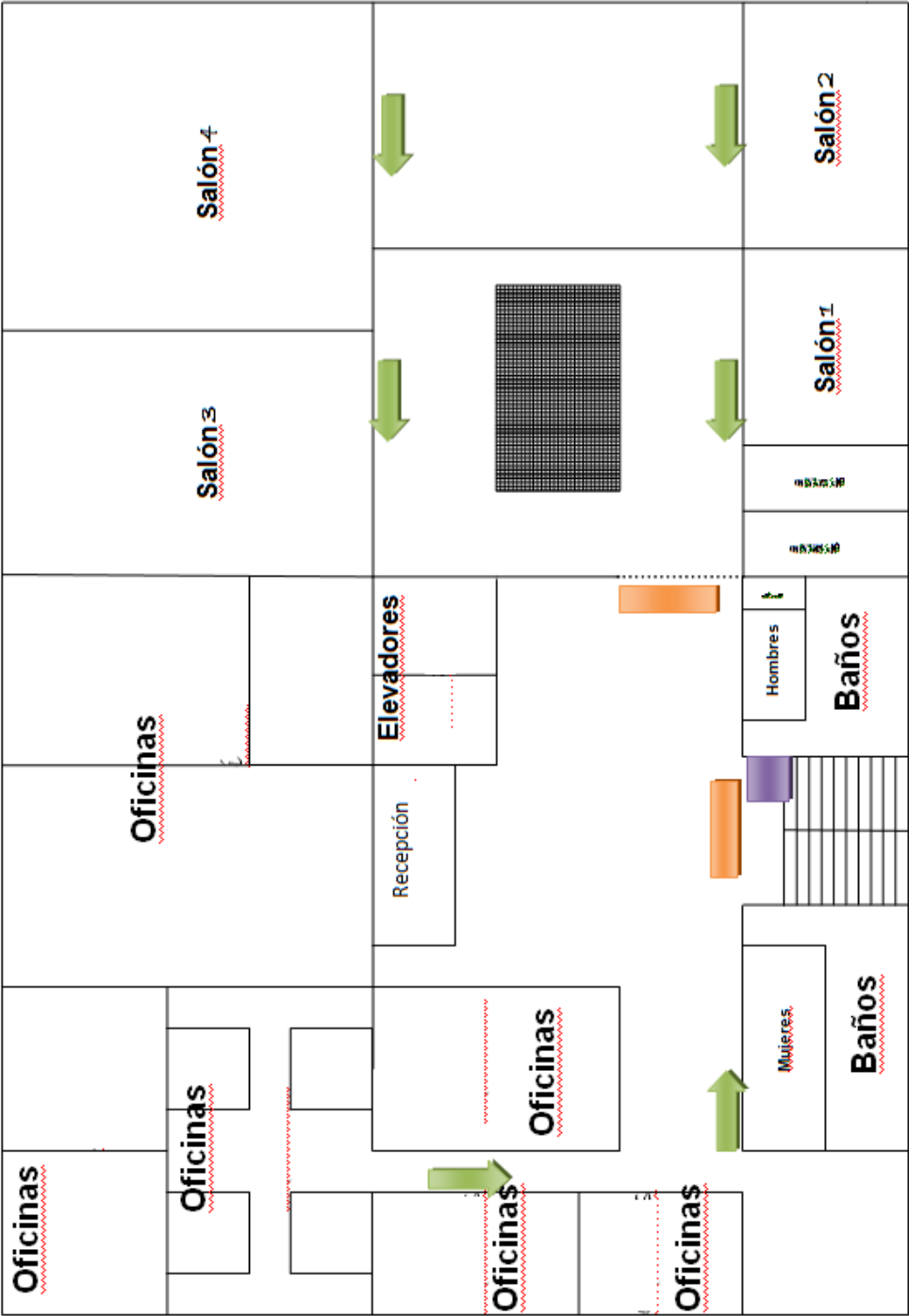
Fuente: elaboración propia.

Figura 140. Rutas de evacuación, primer nivel



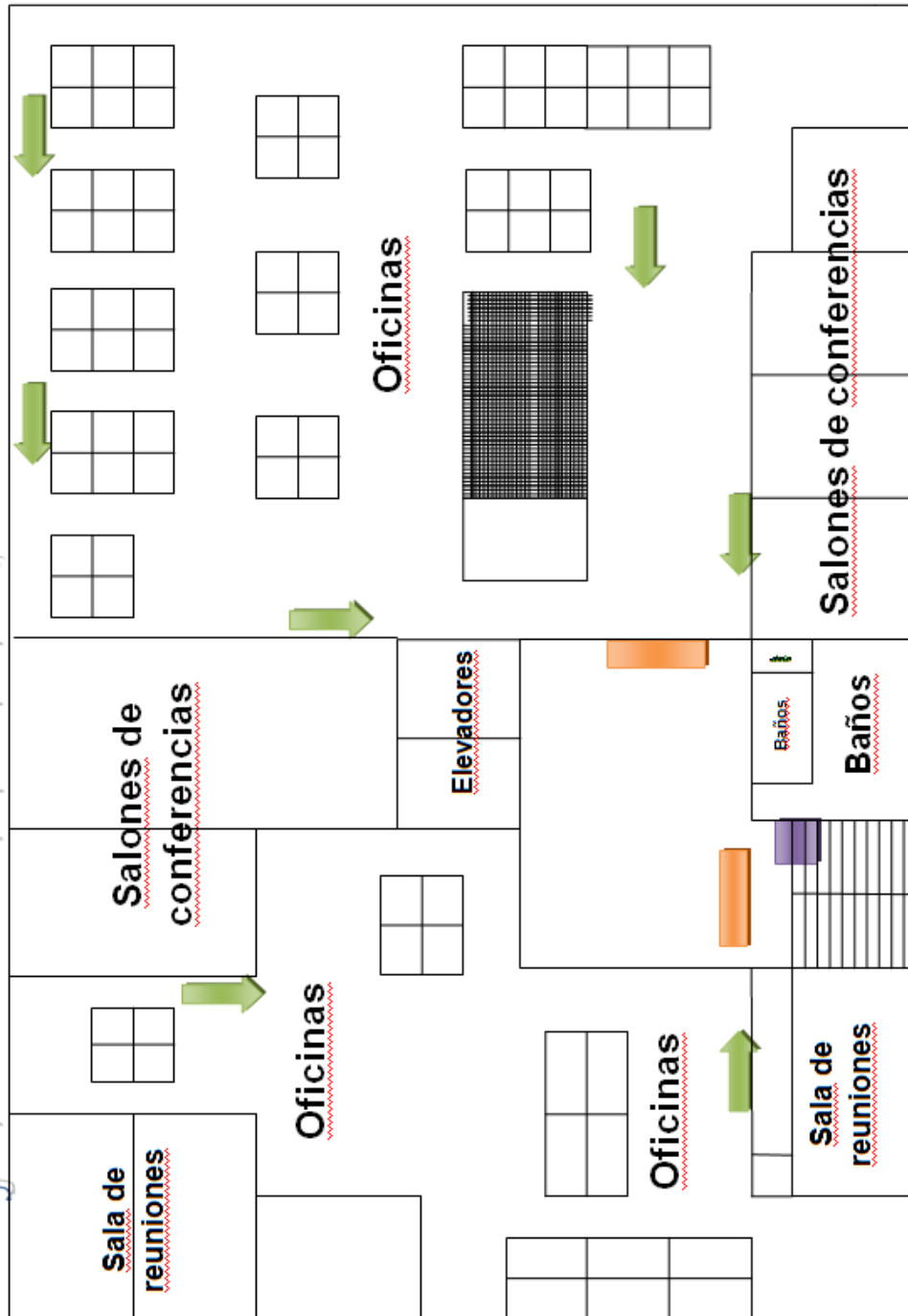
Fuente: elaboración propia.

Figura 141. Rutas de evacuación, segundo nivel



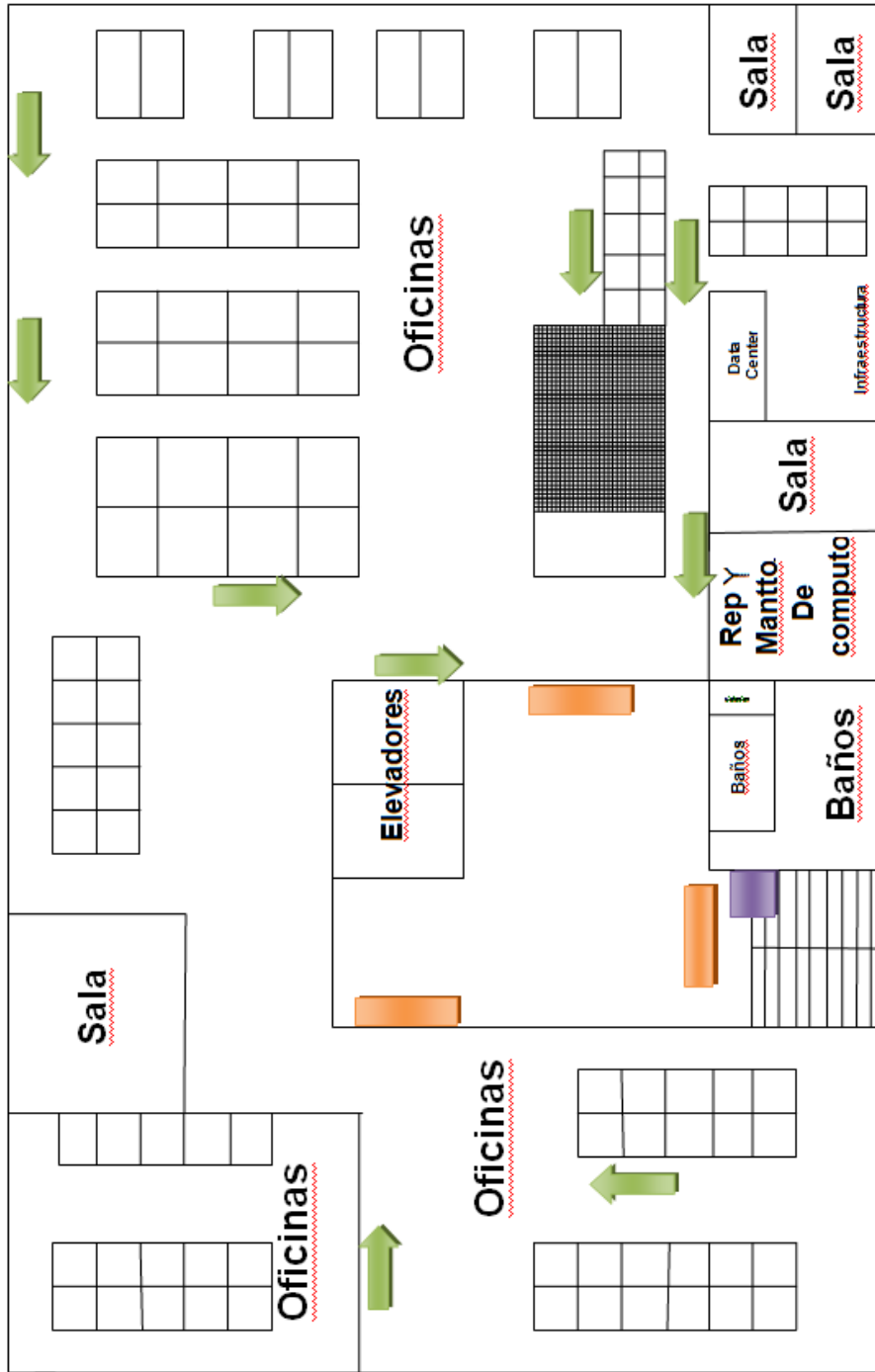
Fuente: elaboración propia.

Figura 142. Rutas de evacuación, tercer nivel



Fuente: elaboración propia.

Figura 143. Rutas de evacuación, cuarto nivel



Fuente: elaboración propia.

3.4.2.3. Ubicación de extinguidores (equipo misceláneo)

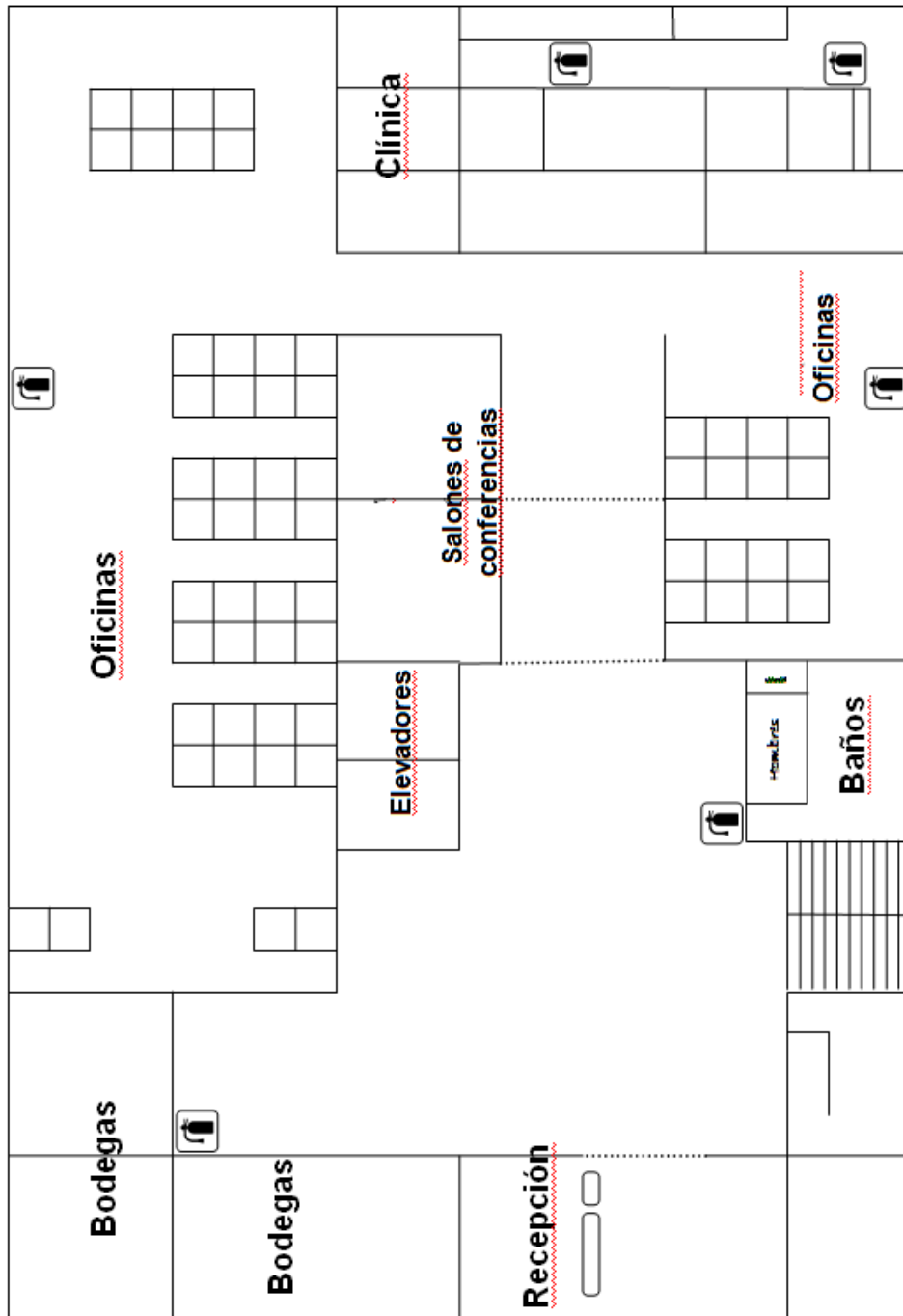
La ubicación de extinguidores de cada nivel se presenta en la figura 144, figura 145, figura 146, figura 147 y figura 148.

Figura 144. Ubicación de extinguidores, sótano



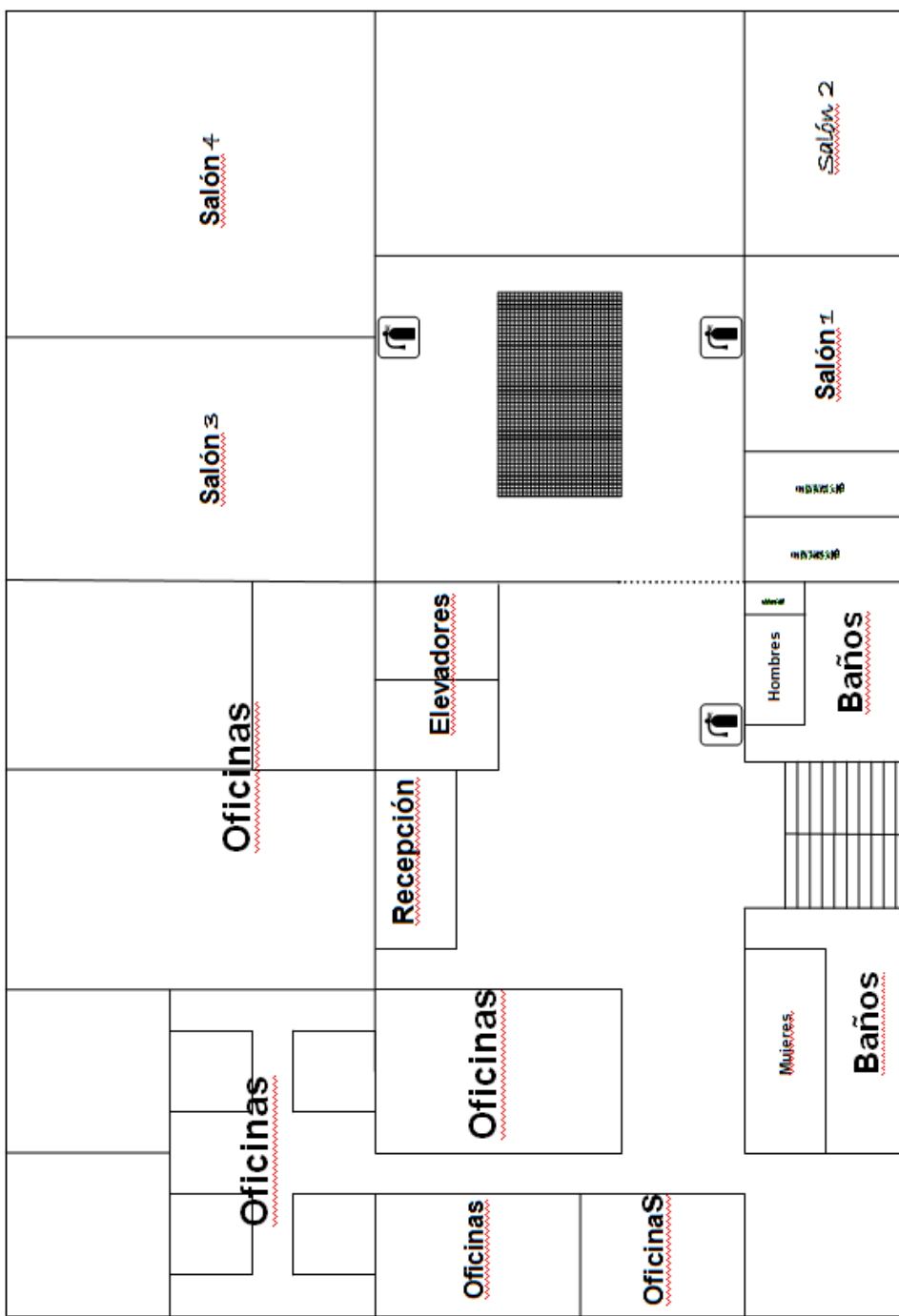
Fuente: elaboración propia.

Figura 145. Ubicación de extintores, primer nivel



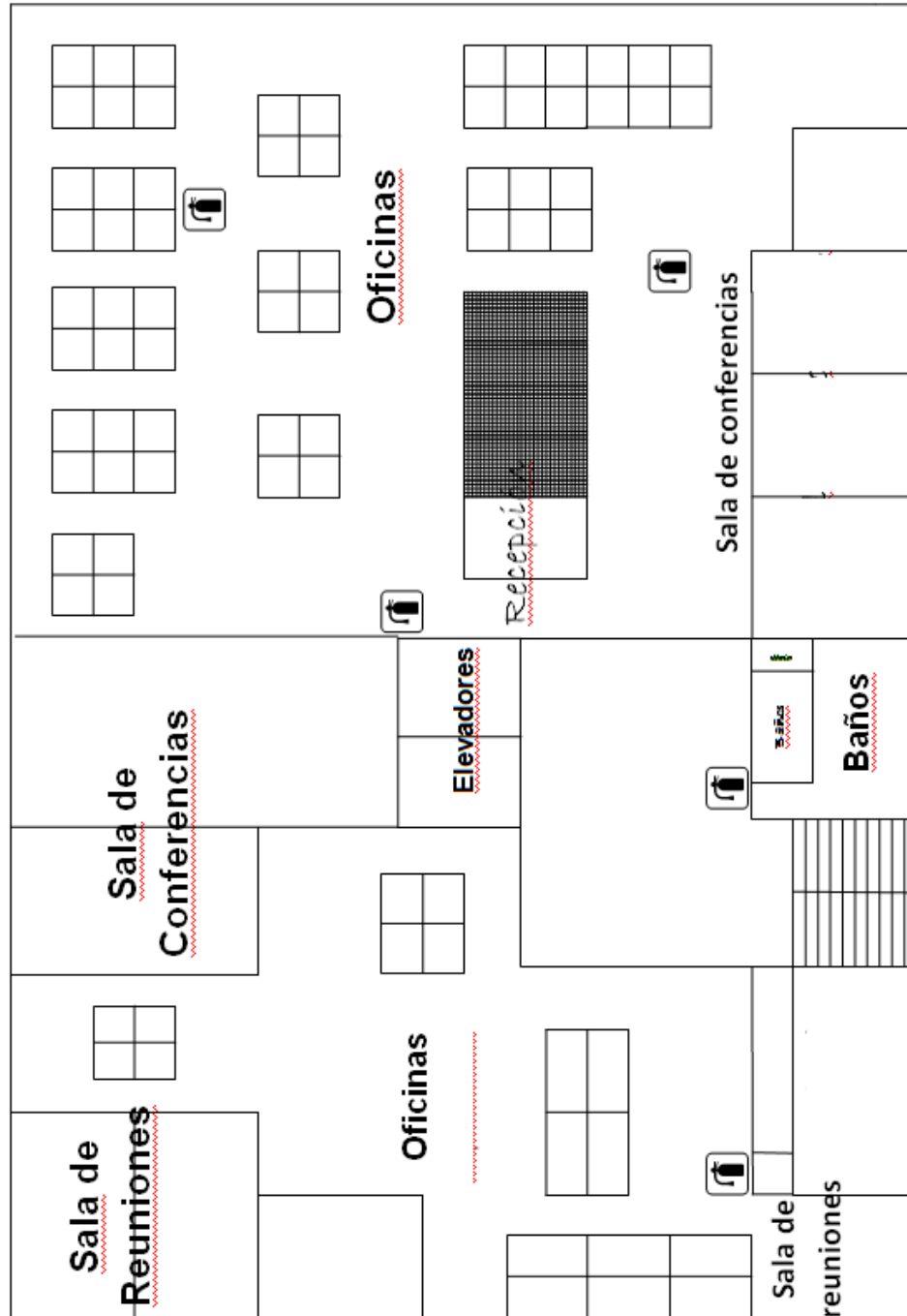
Fuente: elaboración propia.

Figura 146. **Ubicación de extinguidores, segundo nivel**



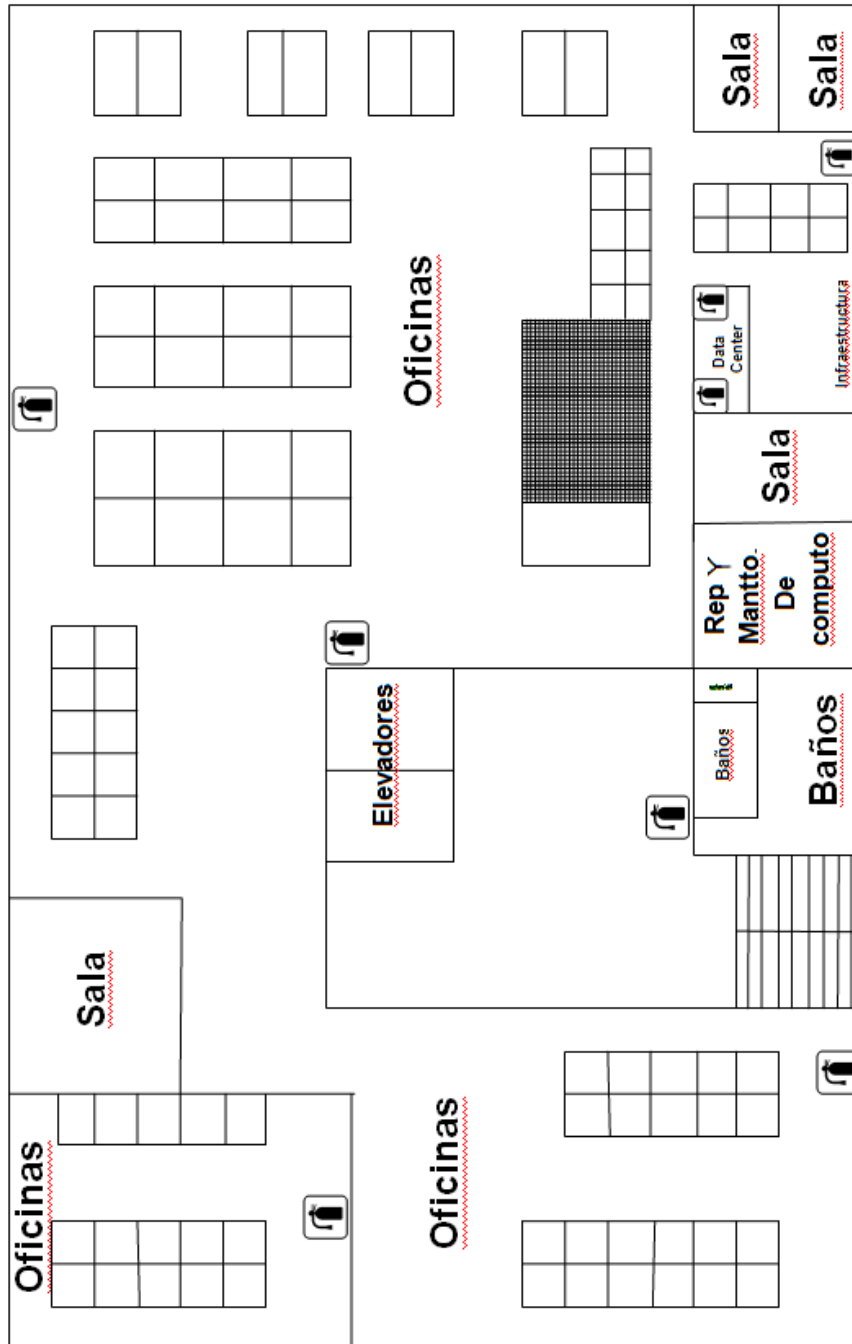
Fuente: elaboración propia.

Figura 147. Ubicación de extinguidores, tercer nivel



Fuente: elaboración propia.

Figura 148. **Ubicación de extinguidores, cuarto nivel**



Fuente: elaboración propia.

3.5. Simulacros

Los simulacros y simulaciones, serán una herramienta de gran utilidad para evaluar la capacidad de respuesta ante un evento catastrófico dentro de los colaboradores de la Embotelladora La Mariposa, ya que colocan a todos los colaboradores en riesgo lo más parecidas posibles a las calculadas en el evento al que se es vulnerable.

Es conveniente recordar que el simulacro pretende lograr un aprendizaje para los colaboradores de la Embotelladora La Mariposa; porque de la calidad del simulacro dependerá el buen o mal aprendizaje de los colaboradores. Para las fechas de realización de los simulacros en la Embotelladora La Mariposa ver tabla CIX.

3.5.1. Planificación

Para la planificación de los simulacros ante cualquier tipo de desastre, será tomada la planificación siguiente:

- ❖ Los simulacros ante cualquier desastre serán contemplados durante las actividades de seguridad e higiene por lo menos una vez al año, según el Reglamento de Seguridad e Higiene de Guatemala de 1957.
- ❖ Los simulacros se llevarán a cabo una vez por trimestre o dos veces al año; dependiendo lo que demande la Embotelladora La Mariposa.
- ❖ Se dará una capacitación sobre qué se debe hacer, antes, durante y después de un desastre; una vez al año; durante el tiempo que lo demande la Embotelladora La Mariposa.

3.5.2. Procedimientos

Se darán capacitaciones a los colaboradores de la Embotelladora La Mariposa, en las cuales se proporcionarán los pasos que deben realizar antes, durante y después de un caso de desastre.

Pasos que se realizarán en la capacitación de qué hacer antes, durante y después de un incendio:

1. Se establece con la coordinadora del proyecto y el director comercial de Desarrollo Humano, la necesidad para dar una capacitación y simulacro de qué hacer antes, durante y después de un incendio.
2. La estudiante epesista, con la coordinadora del proyecto, tienen una reunión con el director comercial de Recursos Humanos para establecer el contenido de la capacitación y simulacro de qué hacer antes, durante y después de un incendio.
3. La estudiante epesista y la coordinadora del proyecto realizan la programación para impartir la capacitación y el simulacro de qué hacer antes, durante y después de un incendio. Las fechas establecidas son el 1, 2 y 3 de febrero.
4. Se hace, envía y se acepta la solicitud por parte de la coordinadora de capacitación, para utilizar los salones, mobiliario y equipo de Volcanes 1 y Volcanes 2 del segundo nivel de la Embotelladora La Mariposa, los días 1, 2 y 3 de febrero.
5. El analista de proyectos genera un listado del personal actual de SAP, esto servirá para distribuir de la mejor forma a todo el personal al que se le impartirá la capacitación.

6. La estudiante epesista enviará correos electrónicos al personal de la Embotelladora La Mariposa para que participen en la capacitación, de acuerdo al día que se les haya asignado.
7. La capacitación la imparte la estudiante epesista y la coordinadora del proyecto. El primer paso que se dará es la información que se presenta en la tabla CVI. Qué se debe hacer antes, durante y después de un incendio.
8. Durante la capacitación, luego de impartir la información de la tabla CVI, se realizará un simulacro de incendio ante circunstancias normales. Llegarán a los puntos de reunión en la calle y en el parqueo de la Embotelladora La Mariposa y luego regresarán a los salones.
9. Cuando el personal haya regresado a los salones se realizará el simulacro ante situaciones reales, se producirán sonidos de vidrios quebrándose, se simulará el humo con el nitrógeno frío, se quebrará vidrio, luego los colaboradores regresarán a los salones. Todo esto será realizado con mucho cuidado y avisando a todo el personal del segundo nivel para no ocasiona pánico.
10. Después del simulacro ante situaciones reales, se les agradecerá a los colaboradores la participación en la capacitación y simulacro de qué hacer antes, durante y después de un incendio.

En la tabla CVI se presenta lo que se debe hacer ante un incendio.

Tabla CVI. **¿Qué se debe hacer antes, durante y después de un incendio?**

Antes
Recuerde que todo contacto o interruptor eléctrico debe tener su tapadera debidamente aislada.
No sobrecargue los enchufes.
Tenga especial cuidado con aquellos aparatos de mayor consumo, ya que el sistema puede sobrecalentarse.
Evite improvisar empalmes en las conexiones y cuide que los cables de los aparatos eléctricos se encuentren en buenas condiciones.
Los enchufes deben encajar perfectamente en la toma de corriente para evitar sobrecalentamientos. Si los enchufes se calientan, contacte rápidamente con su técnico.
Encargue a un técnico las revisiones y composturas de instalaciones y aparatos eléctricos.
Antes de cualquier reparación de la instalación eléctrica, desconecte el interruptor general y compruebe la ausencia de energía.
No sustituya los fusibles por alambres u otro objeto metálico.
No conecte aparatos que se hayan humedecido y cuide que no se mojen las instalaciones eléctricas.
No tape las lámparas, bombillas o computadoras con telas. El calentamiento puede ocasionar incendios.
Manipule con cuidado y precaución velas, veladoras, cerillos, encendedores y toda clase de material inflamable.
Utilice los líquidos inflamables y aerosoles sólo en lugares ventilados, lejos de fuentes de calor y energía eléctrica.

Continuación de la tabla CVI.

<p>Apague perfectamente los cerillos y las colillas de cigarrillos</p> <p>Coloque anuncios visibles de no fumar.</p> <p>Antes de salir de su lugar de trabajo revise que los aparatos eléctricos estén apagados.</p> <p>Cuando encienda velas en su puesto de trabajo, esté atento. Nunca las deje cerca de cortinas o materiales como madera o papel que puedan iniciar un incendio.</p> <p>Conocer las ubicaciones de los extintores, asegúrese de conocer cómo manejarlos y vigile que se encuentren en condiciones de servicio.</p> <p>Tenga a la mano una linterna por si falla el suministro de electricidad.</p> <p>Siempre tenga a la mano los números telefónicos de los bomberos</p>
--

Durante
<p>Si detecta fuego, calor o humo anormales, dé la voz de alarma inmediatamente.</p> <p>Conserve la calma y procure tranquilizar a sus compañeros.</p> <p>Si el incendio es pequeño, trate de apagarlo, de ser posible con un extintor.</p> <p>Si el fuego es de origen eléctrico no intente apagarlo con agua.</p> <p>Si el fuego tiende a extenderse, llame a los bomberos o a las brigadas de auxilio y siga sus instrucciones.</p> <p>Corte los suministros de energía eléctrica inmediatamente.</p> <p>No abra puertas ni ventanas, porque con el aire el fuego se extiende.</p> <p>En caso de evacuación, no corra, no grite, no empuje. Tenga presente que el pánico es su peor enemigo.</p>

Continuación de la tabla CVI

No pierda tiempo buscando objetos personales.

Diríjase a la puerta de salida que esté más alejada del fuego. En caso de que el fuego obstruya las salidas, no se desespere y aléjese lo más posible de las llamas, procure bloquear totalmente la entrada del humo tapando las rendijas con trapos húmedos y llame la atención sobre su presencia para ser auxiliado a la brevedad.

Si hay gases y humo en la ruta de salida, desplácese "a gatas" y de ser posible tápese nariz y boca con un trapo húmedo.

Si el incendio afecta al edificio y la densidad del humo le permite salir, respire a través de una prenda mojada y diríjase a la calle o al parqueo de los gerentes rápidamente, pero sin correr.

Para salir del edificio utilice las escaleras, no utilice el ascensor.

Si al abrir la puerta percibe gran cantidad de humo y elevada temperatura, ciérrela, acuda a la ventana o balcón que dé a la calle y hágase ver para proceder a su rescate.

Si se incendia su ropa o la ropa de otra persona, ruede por el suelo o tape rápidamente con una manta para apagar el fuego.

Antes de abrir una puerta, tóquela; si está caliente no la abra, el fuego debe estar tras ella.

Al llegar los bomberos o las brigadas de auxilio, infórmeles si dentro hay personas atrapadas.

Una vez fuera del inmueble, aléjese lo más que pueda para no obstruir el trabajo de las brigadas de auxilio.

Continuación de la tabla CVI.

Después
<p>Espere el diagnóstico de las autoridades y los expertos para poder entrar al edificio.</p> <p>Si existen dudas sobre el estado del edificio consulte con los expertos para saber si puede volver a trabajar en él.</p> <p>Haga que un técnico revise las instalaciones eléctricas, antes de conectar nuevamente la corriente.</p> <p>Si el edificio quedó en condiciones de utilizarse se procederá a realizar la limpieza de escombros.</p> <p>Deseche alimentos, bebidas o medicinas que hayan estado expuestas al calor, al humo o al fuego</p>

Fuente: elaboración propia.

Pasos que se realizarán en la capacitación de que hacer antes, durante y después de un terremoto:

1. Se establece con la coordinadora del proyecto y el director comercial de Desarrollo Humano, la necesidad de impartir una capacitación y simulacro de qué hacer antes, durante y después de un terremoto.
2. La estudiante epesista, con la coordinadora del proyecto, tienen una reunión con el director comercial de Recursos Humanos para establecer el contenido de la capacitación y simulacro de qué hacer antes, durante y después de un terremoto.
3. La estudiante epesista y la coordinadora del proyecto realizan la programación para impartir la capacitación y el simulacro de qué hacer

antes, durante y después de un terremoto. Las fechas establecidas son el 1, 2 y 3 de febrero.

4. Se hace, envía y se acepta la solicitud por parte de la coordinadora de capacitación, para utilizar los salones, mobiliario y equipo de Volcanes 1 y Volcanes 2 del segundo nivel de la Embotelladora La Mariposa, los días 1, 2 y 3 de febrero.
5. El analista de proyectos genera un listado del personal actual de SAP, esto servirá para distribuir de la mejor forma a todo el personal al q se le impartirá la capacitación.
6. La estudiante epesista enviará correos electrónicos al personal de la Embotelladora La Mariposa para que participen en la capacitación, de acuerdo al día que se les haya asignado.
7. La capacitación la imparte la estudiante epesista y la coordinadora del proyecto. El primer paso que se dará es la información que se presenta en la tabla CVII. Qué se debe hacer antes, durante y después de un terremoto.
8. Durante la capacitación, luego de impartir la información de la tabla CVII, se realizará un simulacro de incendio ante circunstancias normales. Llegarán a los puntos de reunión en la calle y en el parqueo de la Embotelladora La Mariposa y luego regresarán a los salones.
9. Después del simulacro ante situaciones reales, se les agradecerá a los colaboradores la participación en la capacitación y simulacro de qué hacer antes, durante y después de un incendio.

En la tabla CVII se presenta lo que se debe hacer ante un terremoto.

Tabla CVII. **¿Qué se debe hacer antes, durante y después de un terremoto?**

Antes
<p>Desarrollar un plan de protección, seguridad y evacuación.</p> <p>Conocimiento básico acerca de primeros auxilios y botiquín de emergencia. Asegurar elementos altos (estanterías, librerías) evitando tener objetos que puedan caer ante un movimiento.</p> <p>Conocer la ubicación de agua, fusibles de electricidad.</p> <p>Eliminar obstáculos de las rutas de evacuación.</p> <p>Ubicar y señalar las zonas de seguridad y las rutas de evacuación.</p> <p>Mantener las puertas abiertas para facilitar la evacuación.</p> <p>Realizar simulacros de evacuación en caso de terremotos, con el fin de instruir a las personas sobre las medidas a tomar y determinar si el plan es efectivo.</p>
Durante
<p>El elemento principal es mantener la calma, ya que muchos sufren heridas a consecuencia de cortaduras por cristales, caída de objetos, aglomeración de personas en escaleras y todo a causa del pánico.</p> <p>Se debe conservar la serenidad evitando el pánico o histeria colectiva.</p> <p>Ubicarse en lugares seguros previamente establecidos, de no lograrlo debe refugiarse a un lado de mesas grandes, pupitres o escritorios alejados de ventanas u objetos que puedan caer. Esto es para seguir el triangulo de la vida.</p> <p>Colocarse en el piso con las rodillas juntas y la espalda hacia las ventanas.</p> <p>Sujetar ambas manos fuertemente detrás de la cabeza, cubriéndose con ellas el cuello.</p> <p>Esconder el rostro entre los brazos para proteger la cabeza, cerrar</p>

Continuación de la tabla CVII.

fuertemente los ojos.

Si es necesario evacuar el lugar, utilice las escaleras no ascensores.

Si esta en la calle o en el parqueo de gerentes, permanezca lejos del edificio, cables de tendido eléctrico y ventanas.

Si va en vehículo o autobús, el conductor debe reducir la velocidad y detenerse en un lugar seguro. Así también, las personas deben mantenerse en sus asientos hasta que todo vuelva a la normalidad.

Después

Observar si alguien está herido y practicar primeros auxilios.

Dirigirse a las zonas de protección ya establecidas, sin perder la calma y sin alejarse del grupo.

No tocar cables de energía eléctrica que han caído.

Controlar el flujo de agua y no utilizarlo hasta revisar alcantarillas.

Cerrar los circuitos de energía eléctrica para evitar accidentes por contacto con alambres caídos o un posible incendio.

No regresar a las áreas dañadas sin previa autorización.

Utilice el teléfono solo para llamadas urgentes.

Sintonizar la radio para conocer las medidas de emergencia adoptadas.

Fuente: elaboración propia.

Pasos que se realizarán en la capacitación de qué hacer antes, durante y después de un huracán:

1. Se establece con la coordinadora del proyecto y el director comercial de Desarrollo Humano, la necesidad de impartir una capacitación y simulacro de qué hacer antes, durante y después de un huracán.
2. La estudiante epesista, con la coordinadora del proyecto, tienen una reunión con el director comercial de Recursos Humanos para establecer el contenido de la capacitación y simulacro de qué hacer antes, durante y después de un huracán.
3. La estudiante epesista y la coordinadora del proyecto realizan la programación para impartir la capacitación y el simulacro de qué hacer antes, durante y después de un huracán. Las fechas establecidas son el 1, 2 y 3 de febrero.
4. Se hace, envía y se acepta la solicitud por parte de la coordinadora de capacitación, para utilizar los salones, mobiliario y equipo de Volcanes 1 y Volcanes 2 del segundo nivel de la Embotelladora La Mariposa, los días 1, 2 y 3 de febrero.
5. El analista de proyectos genera un listado del personal actual de SAP, esto servirá para distribuir de la mejor forma a todo el personal al que se le impartirá la capacitación.
6. La estudiante epesista enviará correos electrónicos al personal de la Embotelladora La Mariposa para que participen en la capacitación, de acuerdo al día que se les haya asignado.
7. La capacitación la imparte la estudiante epesista y la coordinadora del proyecto. El primer paso que se dará es la información que se presenta en la tabla CVIII. Qué se debe hacer antes, durante y después de un huracán.
8. Durante la capacitación, luego de impartir la información de la tabla CVIII, se le enseñará a los colaboradores cómo actuar en las oficinas de trabajo, para esto los colaboradores irán a cada oficina para enseñar cómo actuar en caso de huracán y luego regresarán a los salones.

9. Después del simulacro ante situaciones reales, se les agradecerá a los colaboradores la participación en la capacitación y simulacro de qué hacer antes, durante y después de un huracán.

En la tabla CVIII se presenta lo que deben hacer ante un huracán:

Tabla CVIII. **¿Qué se debe hacer antes, durante y después de un huracán?**

Antes
<p>Realiza las reparaciones de techos, ventanas y paredes.</p> <p>Compra clavos, cinta adhesiva y madera.</p> <p>Llevar a un lugar seguro a su equipo de trabajo. Tenga a la mano un botiquín de primeros auxilios Tenga a la mano radio y una linterna con baterías.</p> <p>Tenga un garrafón de agua purificada por cada miembro del equipo de trabajo. Tenga alimentos enlatados que no necesiten refrigeración y no requieran cocción</p> <p>Guarde sus documentos importantes en bolsas de plástico. Cierre las llaves de agua. Llene el tanque de gasolina de su automóvil y asegúrese que funcione.</p>
Durante
<p>No salga a la calle. Aléjese de árboles, cables de alta tensión y de zona que se encuentren inundadas. Use el teléfono sólo para emergencias</p> <p>Mantenga encendido el radio para saber el desarrollo del huracán</p> <p>En caso de que pase el ojo del huracán, habrá calma de una hora aproximadamente, sin embargo, no salga del edificio. Use lámparas de pilas, no encienda velas. Conserve la calma y tranquilice a su equipo de trabajo. Desconecte todos los aparatos y el interruptor de energía eléctrica.</p>

Continuación de la tabla CVIII.

Después
Manténgase alejado de las zonas de desastre.
Aléjese de los cables de luz dañados para evitar descargas eléctricas.
No mueva a los heridos y avise a las autoridades.
Mantenga su radio encendido para escuchar las instrucciones de las autoridades.
Cuide que sus alimentos estén limpios.
Use los zapatos más cerrados que tenga.
No divulgue ni haga caso de rumores.
Desaloje el agua estancada para evitar plagas de mosquitos.

Fuente: elaboración propia.

3.5.3. Programación

La ejecución de las capacitaciones ante desastres de la Embotelladora La Mariposa se presenta en la tabla CIX.

Tabla CIX. **Programación de la ejecución de las capacitaciones ante desastres**

Simulacro	Fechas
Simulacro ante incendios	1, 2, 3 de febrero.
Simulacro ante terremotos	1, 2, 3 de febrero.
Simulacro ante huracanes	1, 2, 3 de febrero.

Fuente: elaboración propia.

La ejecución de los simulacros ante desastres de la Embotelladora La Mariposa, se presenta en la tabla CX.

Tabla CX. Programación de la ejecución de los simulacros ante desastres

Simulacro	Fechas
Simulacro ante incendios	1, 2, 3 de febrero.
Simulacro ante terremotos	1, 2, 3 de febrero.
Simulacro ante huracanes	1, 2, 3 de febrero.

Fuente: elaboración propia.

4. FASE DE DOCENCIA (CAPACITAR AL PERSONAL SOBRE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR EL MÉTODO 360º)

4.1. Establecer la metodología de la capacitación

Para establecer la metodología de la capacitación del personal que participará en la evaluación de desempeño, que será de forma virtual, se realizaron reuniones con la coordinadora del proyecto y El gerente de Desarrollo Humano, en la oficina de Desarrollo Humano de la Embotelladora La Mariposa.

Se estableció, que por razones de tiempo de los jefes, gerentes, directores y vicepresidentes de la corporación, no se podía realizar una capacitación presencial. Para lo cual se estableció que la forma más eficiente, por los horarios de trabajo del personal que realizará la evaluación de desempeño, era mejor una capacitación virtual.

Esta capacitación contendrá un instructivo de cómo se realiza la evaluación de desempeño y una presentación de lo que es la evaluación de desempeño. (Ver anexo E).

Se estableció también que la divulgación de la información sobre la evaluación de desempeño se realizará por medio de correos electrónicos de Intranet de la corporación.

4.1.1. Elaboración de borrador de instructivo

Para elaborar el borrador del instructivo para la capacitación de la Evaluación de Desempeño, basado en la información brindada por la Coordinadora del proyecto, se estableció que se presentará la siguiente información: quiénes realizarán la evaluación de desempeño, los pasos a seguir para realizarla, el correo electrónico y número de extensión al que pueden comunicarse en caso de que se presente algún inconveniente.

El borrador del instructivo de la capacitación se realizó en una hoja de Microsoft Word, el cual posteriormente se envió a la coordinadora del proyecto para la aceptación del trabajo. Esto se presenta en la tabla CXI.

El borrador del instructivo se presenta en el anexo D.

4.1.1.1. Revisión y aprobación del instructivo

Para lograr la aprobación del instructivo se realizó un borrador el cual revisó la coordinadora del Proyecto y posteriormente el gerente de Desarrollo Humano, dando la autorización de la creación definitiva del mismo.

Se creó el instructivo final de la evaluación de desempeño basados en la información que la coordinadora del Proyecto y el gerente de Desarrollo Humano proporcionaron.

Para la creación del instructivo se establecieron una serie de pasos en un cronograma de actividades, que comienzan desde el establecimiento de la metodología de la capacitación, la creación del borrador del instructivo y la

aprobación y creación del instructivo. Estas actividades se presentan en la tabla CXI.

Tabla CXI. Cronograma de las reuniones, la realización de borrador de instructivo para la capacitación y aprobación del instructivo de la evaluación de desempeño

Países	Octubre		
	12	13	14
Establecer la forma de realizar la cap.			
Borradores de instructivos			
Aprobación y creación del instructivo			

Fuente: elaboración propia.

4.1.2. Elaboración de instructivo

Luego de la creación del borrador y la aprobación del instructivo, se procede a la elaboración del mismo.

Como primer paso se estableció el fondo del instructivo, que es de color gris para que convine mucho con los colores del logo de la evaluación de desempeño, luego se escogieron las fotografías que se utilizarán. La fotografía del camino con un signo de interrogación significa que recorreremos un nuevo camino del cual estamos aprendiendo y no sabemos cómo será exactamente.

La fotografía de una laptop significa que la evaluación será por medio de la tecnología, en este caso, las computadoras.

El instructivo se creó bajo las leyes de *marketing* de Brandt (memorización) y Starch (atención), procurando que la atención sea atraída

mediante la ilustración, en el cuadrante superior izquierdo, donde debe colocarse lo que queremos que se recuerde. Se colocó el logo de la evaluación de desempeño en la parte superior izquierda para que las personas que participaran en la evaluación, identificaran inmediatamente de qué se trataba el instructivo.

Se colocó en la parte superior izquierda un concepto breve de la evaluación de desempeño, a qué niveles va dirigido y en qué se basó la creación de la evaluación de desempeño.

Tomando como base las leyes de *marketing* de Brandf (memorización) y Starck (atención); que se presentan en la figura 150; el logo y el concepto de la evaluación de desempeño, se colocaron en los cuadrantes superiores de nuestro instructivo. Ya que debe atraer la atención desde el cuadrante superior derecho, dirigiéndola hacia el ángulo izquierdo en donde debe estar lo que se quiere grabar en la mente del consumidor. La mitad superior del cartel es idónea para colocar lo que debe atraer la atención y lo que debe recordarse.

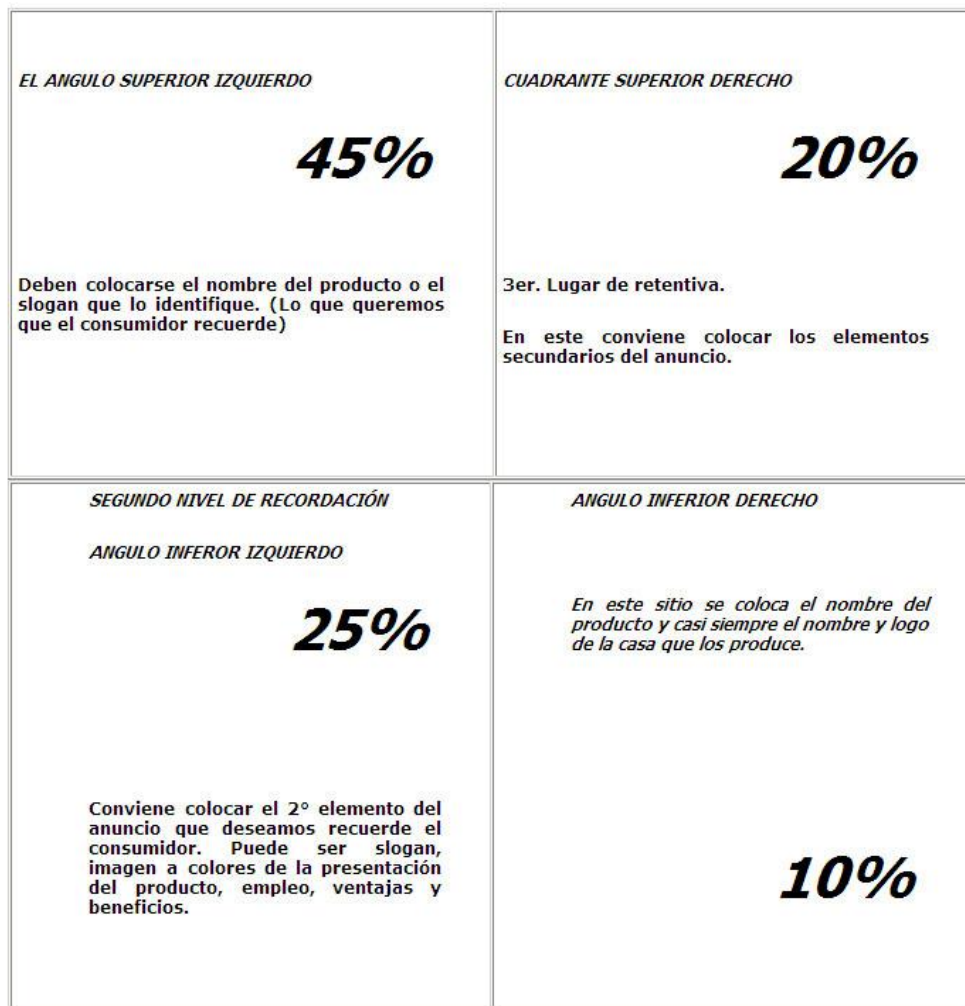
Se colocó en el cuadrante superior derecho quiénes son las personas que participarán en la evaluación de desempeño, para que esta información quede grabada en la mente del consumidor.

En el cuadrante inferior derecho se colocaron los pasos a seguir para resolver la evaluación de desempeño y el logo de CABCORP para crear el ambiente de responsabilidad con la compañía.

En el cuadrante inferior izquierdo se colocó la información adicional necesaria para resolución de dudas o consultas sobre la evaluación de

desempeño, en este caso el nombre, correo electrónico y extensión a la que se pueden comunicar.

Figura 150. **Ley de Daniel Starch, porcentaje de atención en los cuadrantes de un anuncio**



Fuente: obtenido de la página de Internet, <http://www.mailxmail.com/curso-marketing-empresa/marketing-elementos-anuncio>, 2010. Consulta: marzo 2009.

El instructivo de la evaluación de desempeño de la Corporación de Bebidas Centroamericana CABCORP se presenta en la figura en el anexo E.

4.1.3. Elaboración del borrador de la presentación de la evaluación de desempeño

Para la creación del borrador de la presentación de la evaluación de desempeño, se tomó en cuenta la información que proporcionó la Coordinadora del proyecto, junto con la información que se investigó en el capítulo 2.

Se presentó en Microsoft Word la información que contendría la presentación de la evaluación de desempeño. Dicha información se presenta a continuación:

- ❖ Desarrollo de carrera
 - ✓ Filosofía del programa: el programa de evaluación de 360 grados pretende constituirse como un sistema continuo, integral y objetivo que permita medir y evaluar el desempeño de los colaboradores proporcionándoles retroalimentación oportuna y contribuyendo al desarrollo de planes de acción, que incrementen su productividad en el puesto de trabajo.
 - ✓ Busca, entre otras cosas, establecer un vínculo efectivo entre la evaluación del desempeño y otras áreas de la gestión de desarrollo humano, de manera que todos los procesos de desarrollo humano se encuentren alineados con una visión común: lograr el desarrollo del talento humano, convirtiéndolo en una ventaja competitiva para el negocio.

❖ Objetivos de la evaluación 360°

- ✓ Medir en forma objetiva el desempeño actual del empleado; de manera que pueda establecerse la brecha existente entre el desempeño real y el desempeño ideal (el deseado).
- ✓ Establecer la política de evaluación de desempeño, que fundamente y refuerce competencias centrales y específicas del negocio y área de trabajo.
- ✓ Implementar un proceso de evaluación sistemático, objetivo y orientado al crecimiento del empleado, su comportamiento futuro y al mejoramiento de sus conocimientos, destrezas, actitudes y habilidades en el puesto de trabajo.
- ✓ Describir las debilidades y limitaciones de los trabajadores, elaborando planes de acción y desarrollo que permitan desarrollar o fortalecer las competencias evaluadas.

❖ ¿Por qué el uso de competencias?

- ✓ El uso de competencias permite evaluar el desempeño tomando como base una serie de conductas y comportamientos fácilmente observables y medibles. Esto evitará evaluaciones subjetivas por parte del evaluador.
- ✓ Además, el ocupante del puesto, interactúa con diferentes grupos al momento de ejecutar trabajo, por esto es importante que al ser evaluado reciba retroalimentación de los diferentes grupos con los que guarda relación. Al evaluar por 360° grados se obtiene una calificación más integral y objetiva, que si la persona es evaluada solamente por su jefe inmediato.

❖ Modelo de evaluación de competencias

- ✓ Toma de decisiones
- ✓ Innovación
- ✓ Orientación a resultados
- ✓ Crea una cultura incluyente
- ✓ Desarrollo de talento
- ✓ Motiva e inspira a otros
- ✓ Colabora e influye
- ✓ Actúa con integridad
- ✓ Inspira confianza

❖ ¿Qué competencias se evaluarán?

- ✓ Toma de decisiones: analiza rápidamente problemas complejos para hallar soluciones viables y prácticas.
- ✓ Innovación: busca ideas, soluciones y las mejores prácticas creativas para obtener mejores resultados, además comparte la información de manera proactiva. Toma riesgos y apoya razonablemente la toma de riesgos y promueve un ambiente innovador.
- ✓ Orientación a resultados: demuestra una actitud positiva y perseverante para alcanzar las metas y ayudar a quitar las barreras para llegar a los resultados.
- ✓ Crea una cultura incluyente: trata a la gente de manera justa, demostrando sensibilidad a las diferencias y a la apreciación de perspectivas y opiniones distintas.
- ✓ Desarrollo de talento: demuestra conocimiento de sus propias fortalezas y áreas de desarrollo, continuamente busca la retroalimentación y las oportunidades de aprendizaje.

- ✓ Motiva e inspira a otros: incrementa pasión y orgullo y contribuye a generar un ambiente de trabajo reconfortante y agradable.
- ✓ Colabora e influye: trabaja bien con otros de manera efectiva escuchando y compartiendo la información necesaria.
- ✓ Actúa con integridad: se despliega de una manera ética y con integridad día a día, tomando decisiones basadas en lo que es mejor para una organización.
- ✓ Inspira confianza: establece e inspira confianza al tratar con otros, hablando con la verdad y con sensibilidad además asegura consistencia entre las palabras y las acciones.

❖ Parámetros de calificación de competencias

Figura 50. **Parámetros de calificación de la evaluación de desempeño**

Calificación	Valor en puntos
Máximo dominio de las competencias: Sobresaliente, muestra excepcional dominio y fortaleza de la competencia.	75.00 - 100
Alto dominio de las competencias: Fortaleza: posee un elevado dominio y desarrollo de la competencia	50.00 - 74.99
Dominio promedio de las competencias: Cumple con los estándares mínimos requeridos para su puesto de trabajo.	25.00 – 49.99
Bajo dominio de las competencias: oportunidad: necesita mejorar algunos aspectos de la competencia.	1.00 - 24.99
Dominio deficiente de las competencias: oportunidad: necesita desarrollar la competencia.	0 – 0.99

Fuente: elaboración propia.

❖ Retroalimentación 360°

Será una fotografía instantánea que ayudará a conocer la percepción del jefe, colaboradores y compañeros de trabajo, tienen del evaluado.

❖ Responsabilidades

✓ Del evaluado

- Seleccionar evaluadores que lo conozcan y puedan ofrecer retroalimentación objetiva.
- Estar dispuesto a recibir coaching.
- Involucrar a su jefe / coach en el desarrollo de un plan de acción.

✓ Del evaluador

- Ser objetivo: evita realizar la evaluación basándote en prejuicios, impresiones o en tus criterios personales.
- Evalúa pensando en datos sobre el desempeño, documentos y evidencias.
- Considera tendencias de desempeño: no te bases en un solo hecho ni en el desempeño de la última semana, evalúa considerando un período de tiempo entre 3 y 12 meses.
- Sé preciso: lee cada pregunta de la evaluación y considera todas las posibles opciones para calificar, de manera que tu evaluación exprese clara y significativamente las características de la persona evaluada.

✓ Del jefe

- Autorizar a los evaluadores en el tiempo asignado. Evita retrasar el proceso.
- Realizar sesiones de coaching después de la evaluación y establecer un plan de acción.
- Seguimiento a plan de acción.

4.1.3.1. Revisión y aprobación de presentación de evaluación de desempeño

Para lograr la aprobación de la presentación de la evaluación de desempeño se realizó un borrador el cual lo revisó la Coordinadora del proyecto y posteriormente el Gerente de Desarrollo Humano dando la autorización de la creación definitiva del mismo.

Para la creación de la presentación de la evaluación de desempeño se establecieron una serie de pasos en un cronograma de actividades, que comienzan en la creación de borradores hasta la revisión y aprobación de la presentación de la evaluación de desempeño. Estos pasos se presentan en la tabla CXII.

Tabla CXII. Cronograma de las reuniones, la realización del borrador y aprobación de la presentación de la evaluación de desempeño

	Noviembre	
	2 al 6	9 al 13
Borradores de la presentación de la Evaluación de Desempeño	4 al 6	
Revisión y aprobación de la presentación de la Evaluación de Desempeño		11 al 12

Fuente: elaboración propia.

4.1.3.2. Creación de la presentación de la evaluación de desempeño

Luego de la creación del borrador y la aprobación de la presentación de la evaluación de desempeño, se procede a la elaboración de la misma. La presentación final se presenta en el apéndice B.

4.1.4. Divulgación y distribución de las instrucciones para realizar la evaluación de desempeño y carta de invitación

Luego de crear el instructivo y la presentación de la evaluación de desempeño, se procede a la divulgación y distribución de los mismos. Se enviará un correo electrónico a las personas que participarán en la evaluación de desempeño, ya sean evaluadores o evaluados; invitándolos a que participen en la primera evaluación de desempeño que se realizará en la Embotelladora La Mariposa.

Las personas a quienes se les enviará el correo electrónico se muestran desde la tabla XII a la tabla XLVI.

Adjunto al correo electrónico se les enviará una carta de invitación para que participen en la evaluación de desempeño, la cual fue elaborada por el Gerente de Desarrollo Humano; la cual se muestra en el anexo F.

4.1.4.1. Cronograma de divulgación y distribución

Teniendo en cuenta que se necesita mantener orden y control; en la distribución y divulgación de la información proporcionada para la evaluación de desempeño, se crearon cronogramas de control de distribución y divulgación por cada país. Ver desde la tabla XII a la tabla XLVI.


4.1.4.1.1. Guatemala

En el caso de Guatemala, es el país con más cantidad de personas que realizarán la evaluación, ver figura 67; por esta razón es el primer país en el cual se divulgarán las instrucciones para la realización de la evaluación de desempeño.

Las personas en Guatemala, a las que se les enviará el correo electrónico de las instrucciones y la presentación de la evaluación de desempeño, se muestran desde la tabla XII a la tabla XLIII.

Para que esta actividad tome menos tiempo del necesario, se estableció un cronograma de divulgación y distribución de las instrucciones. El tiempo que se estableció para esta actividad es de una semana la cual está comprendida del 30 de noviembre al 4 de diciembre. Esto se muestra en la tabla CXIII.

Tabla CXIII. **Cronograma de divulgación y distribución de instrucciones de la evaluación de desempeño, Guatemala**

	Diciembre
	30 al 4
Divulgación y distribución de instrucciones de la Evaluación de Desempeño	30 al 4

Fuente: elaboración propia.

4.1.4.1.2. El Salvador

Luego de realizar la divulgación de las instrucciones y la presentación de la evaluación de desempeño en Guatemala, procedemos a realizar la divulgación en El Salvador.

Las personas en El Salvador, a las que se les enviará el correo electrónico de las instrucciones y la presentación de la evaluación de desempeño, se muestran en la tabla XLIV.

Para que esta actividad tome menos tiempo del necesario, se estableció un cronograma de divulgación y distribución de las instrucciones. El tiempo que se estableció para esta actividad es el 7 de diciembre. Esto se muestra en la tabla CXIV.

Tabla CXIV. **Cronograma de divulgación y distribución de instrucciones de la evaluación de desempeño, El Salvador**

	Diciembre
	7 al 11
Divulgación y distribución de instrucciones de la Evaluación de Desempeño	7

Fuente: elaboración propia.

4.1.4.1.3. Honduras

Luego de realizar la divulgación de las instrucciones y la presentación de la evaluación de desempeño en Guatemala y El Salvador, procedemos a realizar la divulgación en Honduras.

Las personas en Honduras, a las que se les enviará el correo electrónico de las instrucciones y la presentación de la evaluación de desempeño, se muestran en la tabla XLV.

Para que esta actividad tome menos tiempo del necesario, se estableció un cronograma de divulgación y distribución de las instrucciones. Debido a que Honduras cuenta con un poco más de personal que El Salvador, el tiempo que se estableció para esta actividad es del 8 al 9 de diciembre. Esto se muestra en la tabla CXV.

Tabla CXV. **Cronograma de divulgación y distribución de instrucciones de la evaluación de desempeño, Honduras**

	Diciembre
	7 al 11
Divulgación y distribución de instrucciones de la Evaluación de Desempeño	8 al 9

Fuente: elaboración propia.

4.1.4.1.4. Nicaragua

Luego de realizar la divulgación de las instrucciones y la presentación de la evaluación de desempeño en Guatemala, El Salvador y Honduras, procedemos a realizar la divulgación en Nicaragua.

Las personas en Nicaragua, a las que se les enviará el correo electrónico de las instrucciones y la presentación de la evaluación de desempeño, se muestran en la tabla XLVI.

Para que esta actividad tome menos tiempo del necesario, se estableció un cronograma de divulgación y distribución de las instrucciones. El tiempo que se estableció para esta actividad es del 10 al 11 de diciembre. Esto se muestra en la tabla CXVI.

Tabla CXVI. **Cronograma de divulgación y distribución de instrucciones de la evaluación de desempeño, Nicaragua**


	Diciembre
	7 al 11
Divulgación y distribución de instrucciones de la Evaluación de Desempeño	10 al 11

Fuente: elaboración propia.

4.1.5. Resolución de dudas y problemas

La resolución de dudas se realizó en forma personal, desde el momento en que se envió el correo electrónico con la carta de invitación, las instrucciones y la presentación de la evaluación de desempeño. Esta actividad se muestra en la tabla CXXI.


Tabla CXVII. **Cronograma de resolución de dudas y problemas**

	Diciembre					Enero				Febrero				Marzo		
	30 al 4	7 al 11	14 al 18	21 al 23	28 al 30	4 al 8	11 al 15	18 al 22	25 al 29	1 al 5	8 al 12	15 al 19	22 al 26	1 al 5	8 al 12	15 al 16
Resolución de dudas																

Fuente: elaboración propia.

Las dudas y problemas que se presentaron y que se resolvieron en esta actividad, se muestran en la tabla CXVIII.

Tabla CXVIII. **Dudas y problemas con sus respectivas soluciones**

Dudas	Solución
¿Cómo ingresar a Intranet?	<p>Muchas de las personas no podía ingresar a Intranet, ya sea por vía telefónica, por correos electrónicos o personalmente; se ayudó a cada persona que llamó solicitando ayuda.</p>
¿Cómo se coloca la diagonal inversa?	<p>En algunas computadoras existe la tecla, con la diagonal inversa, pero algunas no tienen esta tecla por lo que a los que llamaron se les dió las siguientes alternativas:</p> <p style="text-align: center;">Alt + 92 Alt Gr + </p>
¿Cuándo enviará la evaluación de desempeño?	<p>Luego de enviar el correo electrónico con las instrucciones y la presentación, mucha gente llamó, porque creía que la evaluación de desempeño no iba adjunta en este correo electrónico; para lo cual a cada persona que llamó con esta consulta se le dijo que la evaluación de desempeño se las estaríamos enviando después.</p>
No llega el correo electrónico de las instrucciones y la presentación de la evaluación de desempeño.	<p>Cuando se enviaron las instrucciones y la presentación de la evaluación de desempeño, se suscitó que algunos correos electrónicos no estaban correctos y por lo tanto no recibieron las instrucciones y la presentación, por lo que se tomó la tarea de ir con cada persona que llamó para corregir el correo electrónico y así poder enviarle las instrucciones y la presentación de la evaluación de desempeño.</p>

Continuación de la tabla CXVIII.

<p>¿Cómo se puede ingresar para resolver la evaluación de desempeño?</p>	<p>En el correo electrónico se enviaron las instrucciones de cómo ingresar para realizar la evaluación de desempeño, hubo personas que por alguna razón no pudieron ingresar, los guiamos paso por paso para que ingresaran a resolver la evaluación y posteriormente se les llamó para corroborar que realizara la misma exitosamente.</p>
<p>¿Ya se guardó la Evaluación de Desempeño?</p>	<p>En el momento de crear el sistema que ayudara a realizar la evaluación de desempeño, no se colocó un botón que dijera GUARDAR, por lo que creó mucha confusión en las personas por que no sabían si cuando terminaran de llenar su evaluación, ésta se guardó. Por lo que llamaron y se les dijo que el programa guardaba la evaluación automáticamente.</p>

Fuente: elaboración propia.

4.1.6. Medición de resultados

Para poder medir qué tan exitosa fue la distribución de la información de la evaluación de desempeño y la distribución de las evaluaciones, se estableció la creación de una encuesta que ayudara a realizar esta actividad. Se creó un borrador de la encuesta a utilizar, este se presenta en el siguiente punto. El borrador de la encuesta se realizó con el objetivo de mejora la evaluación de desempeño de 2010.

4.1.6.1. Encuesta virtual sobre la satisfacción del cliente

Para lograr de manera exitosa la medición de los resultados por medio de una encuesta virtual, se realizaron los siguientes pasos:

Primer paso: se elaboraron las preguntas y se creó el borrador de la encuesta.

1. Recibió el correo de instrucciones de cómo completar la evaluación de desempeño 360.
 - a. Sí
 - b. No

2. ¿Cuál fue la mayor dificultad que se presentó al momento de llevar a cabo la evaluación de desempeño?
 - a. Claridad de instrucciones
 - b. Ingreso a intranet
 - c. Recepción de correo de información
 - d. Ningún problema

3. ¿Cómo le pareció la metodología (vía electrónica) que se utilizó para brindar la información sobre evaluación de desempeño?
 - a. Buena
 - b. Regular
 - c. Mala

4. ¿Considera necesaria la capacitación presencial sobre cómo completar la evaluación de desempeño?
 - a. Sí
 - b. No

5. La información que proporcionó el correo de instrucciones sobre evaluación de desempeño, fue de utilidad para llevarla a cabo.
 - a. Sí
 - b. No

6. En que área considera que es necesario ampliar la información:
 - a. Instrucciones sobre cómo completar la evaluación
 - b. Qué es la evaluación de desempeño 360°
 - c. Objetivos de la evaluación de desempeño 360°

7. ¿Presentó problemas para recibir el correo de información sobre evaluación de desempeño?
 - a. Sí
 - b. No

8. ¿Recibió su reporte final 360° por parte de su jefe?(Si usted fue evaluado)
 - a. Sí
 - b. No

9. Observaciones adicionales:

Segundo paso: el borrador de la encuesta fue revisada por la Coordinadora del Proyecto dando su aprobación y posteriormente fue aprobada por el gerente de Desarrollo Humano.

Tercer paso: luego de lograr la aprobación del borrador de la encuesta, se creó la encuesta que se distribuirá a una muestra de las personas que participaron en la evaluación de desempeño, ya sean evaluadores o evaluados. Se realizó en una hoja de Microsoft Excel la encuesta de la evaluación de desempeño, la evaluación contendrá un espacio para colocar el nombre de la persona (Por cuestiones de seguridad esta información no se colocará en este trabajo) que realiza la encuesta, el puesto que tiene, el jefe inmediato (Por cuestiones de seguridad esta información no se colocará en este trabajo), ocho preguntas y un espacio para colocar observaciones adicionales.

La encuesta virtual sobre la satisfacción del cliente se muestra en el anexo G.

Cuarto paso: se realizó un análisis de cuántas personas realizaron la evaluación de desempeño en el área administrativa, comercialización y planta de Guatemala y el resultado se presenta en la tabla CXIX, tabla CXX y tabla CXXI.

Tabla CXIX. **Personal que realizó la evaluación de desempeño en el área administrativa, Guatemala**

Guatemala	
Administración	
Sistemas	36
Secca- Sistemas	11
Registro centralizado	5

Continuación de la tabla CXIX.

Servicio al Cliente	10
Auditoría	7
Finanzas	12
Recursos Humanos	13
Comercialización Corporativa	5
Jefatura Administrativa Comer.	5
Mercadeo	8
Mercados Especiales	21
Traditional Trade	15
Cerveza	3
Recurso a ventas	9
Proyectos Comerciales	9
O & S país	8
Total	177

Fuente: elaboración propia.

Tabla CXX. **Personal que realizó la evaluación de desempeño en el área de comercialización, Guatemala**

Guatemala	
Comercialización	
Área Sur Occidente	
Sur Occidente	3
Comercialización Ag. Cuyotenango	8
O & S Ag. Cuyotenango	4
Comercialización Ag. Quetzaltenango	4
O & S Ag. Quetzaltenango	1
Comercialización Ag. Camoja	3
Comercialización Ag. Huehuetenango	4

Continuación de la tabla CXX.

Comercialización Ag. San Marcos	3
Comercialización Ag. Coatepeque	6
O & S Ag. Coatepeque	2
Total	38
Área Metro	
Comercialización Gran Metro	6
Comercialización Ag. Villa Nueva	9
O & S Villa Nueva	9
Comercialización Ag. Naranja	8
O & S Ag. Naranja	4
Comercialización Ag. Atanasio	9
O & S Atanasio	3
Bebidas Funcionales	8
Ag. Metro Norte	7
Total	63
Área Chiprojal	
Comercialización Ag. Jutiapa	8
Comercialización Ag. Progreso	3
Comercialización Ag. Jalapa	2
Comercialización Ag. Chiquimulilla	2
Total	15
Área Centro	
Comercialización Distribuidora Porras	10
Comercialización Distribuidora Santizo	4
Cerveza Centro	3
Comercialización Escuintla	7
O & S Escuintla	3
Comercialización Ag. Cocales	4
O & S Ag. Cocales	2
Total	33

Continuación de la tabla CXX.

Área Nor-Oriente	
Comercialización Ag. Zacapa	14
Comercialización Ag. Esquipulas	2
Total	16
Área Verapaces	
Comercialización Ag. Cobán	6
Comercialización Ag. Salamá	2
Comercialización Ag. Las Casas	2
Total	10
Área Norte	
Comercialización Ag. Entre Rios	5
Comercialización Ag. Poptún	2
Comercialización Ag. San Benito	5
Total	12

Fuente: elaboración propia.

Tabla CXXI. **Personal que realizó la evaluación de desempeño en el área de planta, Guatemala**

Guatemala	
Planta	110

Fuente: elaboración propia.

Quinto paso: se realizó un análisis de cuantas personas realizaron la evaluación de desempeño en El Salvador, Honduras y Nicaragua; y el resultado se presenta en la tabla CXXII.

Tabla CXXII. **Personal que realizó la evaluación de desempeño en El Salvador, Honduras y Nicaragua**

El Salvador	
El Salvador	75
Honduras	
Honduras	97
Nicaragua	
Nicaragua	103
TOTAL	275

Fuente: elaboración propia.

Sexto paso: luego de analizar cuantas personas realizaron la evaluación de desempeño en cada área y país; se procede a calcular la muestra para realizar la encuesta.

La ecuación es la siguiente:

$$\frac{Z^2(p * q)}{e^2}$$

Donde:

Z^2 = Constante que depende del nivel de confianza.

p = Es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que $p=q=0.5$ que es la opción más segura.

q = Es la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es $1-p$.

e = Error.

La muestra calculada se presenta en la tabla CXXIII.

Tabla CXXIII. **Muestra calculada**

Muestra	289
Z	1.7
P= Probabilidad	0.5
Q= Complemento de Probabilidad	0.5
E= Error	0.05

Fuente: elaboración propia.

Séptimo paso: luego de calcular la muestra necesitamos saber cuántas personas de cada área y de cada país deben de realizar la prueba.

Para esta actividad calculamos cuánto es el porcentaje que cada país aporta a la evaluación de desempeño. Luego teniendo estos datos, se calculó la cantidad de personas de cada área que tiene que resolver la encuesta, estos datos se presentan en la tabla CXXIV.

Tabla CXXIV. **Cantidad de personas de cada área y país, que tienen que resolver la encuesta de evaluación de desempeño**

Guatemala		%	Muestra
Administración	177	23.63	72
Comercialización	187	24.97	80
Planta	110	14.69	31
Total	474	63.28	183
El Salvador			
El Salvador	75	10.01	29

Continuación de la tabla CXXIV.

Honduras			
Honduras	97	12.95	37
Nicaragua			
Nicaragua	103	13.75	40
TOTAL	749	100.00	289

Fuente: elaboración propia.

Octavo paso: luego se realizó la distribución de la encuesta en forma aleatoria solo teniendo en cuenta que las personas que realicen la encuesta, serán tanto evaluadores como evaluados.

4.1.6.1.1. Resultados de la encuesta por país

Para realizar un análisis más completo de los resultados de las encuestas, se realizará dicho análisis por cada país que participó en la evaluación de desempeño; en este caso son Guatemala, El Salvador, Honduras y Nicaragua. Ver los siguientes numerales.

4.1.6.1.1.1. Guatemala

El primer país que analizaremos será Guatemala, ya que es el que tiene mayor cantidad de personal que resolvió la evaluación de desempeño, ver desde la tabla XII a la tabla XLIII.

Como se muestra en la tabla CXXIV, la cantidad total de personal en Guatemala, que tiene que resolver la encuesta de la evaluación de desempeño son 183 en total. En esta parte analizaremos los resultados de Guatemala. Las gráficas de tales resultados se presentan en el apéndice C.

1. ¿Recibió el correo de instrucciones de cómo completar la evaluación de desempeño 360?

El 98% de las personas en Guatemala dijeron que si recibieron el correo de las instrucciones y el 2% dijeron que no lo recibieron. La gráfica se presenta en el apéndice C.1.

2. ¿Cuál fue la mayor dificultad presentó al momento de llevar a cabo la evaluación de desempeño?

La mayor dificultad que se presento en Guatemala, al momento de llevar a cabo la evaluación de desempeño fue el ingreso a intranet con un 60%, el 17% dijo que no tuvieron problemas, la siguiente dificultad que se presento fue la claridad de instrucciones con un 14% y por último con un 9% tuvieron dificultad en la recepción de correo de información. La gráfica se presenta en el apéndice C.2.

3. ¿Cómo le pareció la metodología (vía electrónica) que se utilizó para brindar la información sobre evaluación de desempeño?

El 88% de las personas que resolvieron la encuesta en Guatemala dijeron que la metodología utilizada para brindar la información sobre la evaluación de desempeño fue buena, el 12% dijo que fue regular y ninguna persona dijo que la metodología fue mala. La gráfica se presenta en el apéndice C.3.

4. ¿Considera necesaria la capacitación presencial sobre cómo completar la evaluación de desempeño?

El 65% de las personas de Guatemala, que realizaron la encuesta dijeron que no consideran necesaria una capacitación presencial sobre cómo completar la evaluación de desempeño y el 35% si la considera necesaria. La gráfica se presenta en el apéndice C.4.

5. La información que proporcionó el correo de instrucciones sobre evaluación de desempeño, ¿fue de utilidad para llevarla a cabo?

Según la encuesta realizada en Guatemala, el 98% de las personas dijeron que la información que proporcionó el correo electrónico de las instrucciones sobre la evaluación de desempeño, sí fue de utilidad para resolver la misma y el 2% dijo que no fue de utilidad. La gráfica se presenta en el apéndice C.5.

6. ¿En qué área considera que es necesario ampliar la información?

El área en que los encuestados dijeron que consideraban que es necesario ampliar la información, es en los objetivos de la evaluación de desempeño 360° con un 60%, luego en qué consiste la evaluación de desempeño con un 26% y por último con un 14% consideran que es necesario ampliar las instrucciones sobre cómo completar la evaluación de desempeño. La gráfica se presenta en el apéndice C.6.

7. ¿Presentó problemas para recibir el correo de información sobre evaluación de desempeño?

El 96% de los encuestados en Guatemala no presentó ningún problema para recibir el correo de información sobre la evaluación de desempeño y el 4% restante presentó algún tipo de problema. La gráfica se presenta en el apéndice C.7.

8. ¿Recibió su reporte final 360° por parte de su jefe?(Si usted fue evaluado)

El porcentaje de los evaluados de Guatemala, que contestaron la encuesta, y recibieron su reporte final de la evaluación de desempeño de 360°, es del 65% y el 35% de los evaluados no recibieron su reporte final. La gráfica se presenta en el apéndice C.8.

En la tabla CXXV se presenta la cantidad de evaluados y evaluadores que realizaron la encuesta sobre la información que se proporcionó de la evaluación de desempeño.

Tabla CXXV. Cantidad de evaluadores y evaluados que participaron en la encuesta sobre la información que se proporcionó de la evaluación de desempeño, Guatemala

GT		
Evaluador	100	54,49%
Evaluado	83	45,51%
	183	100,00%

Fuente: elaboración propia.

De las 183 personas que realizaron la encuesta, 100 personas son evaluadores y representan el 54% y 83 personas son evaluados y esto representa el 46%.

A continuación se presenta, en la tabla CXXVI, el resumen de los resultados de las encuestas sobre la información que se proporcionó de la evaluación de desempeño.

Tabla CXXVI. **Tabla resumen de los resultados de las encuestas, Guatemala**

GT		No. De personas	Porcentaje
1	Si	180	98,25%
	No	3	1,75%
2	A	26	14,04%
	B	109	59,65%
	C	16	8,77%
	D	32	17,54%
3	Buena	161	87,72%
	Regular	22	12,28%
	Mala	0	0,00%
4	Si	64	35,09%
	No	119	64,91%
5	Si	180	98,25%
	No	3	1,75%
6	A	26	14,04%
	B	48	26,32%
	C	109	59,65%
7	Si	6	3,51%
	No	177	96,49%
8	Si	54	65,38%
	No	29	34,62%

Fuente: elaboración propia.

Para Guatemala se concluyó que la metodología utilizada para brindar la capacitación de la evaluación de desempeño fue buena, pero el objetivo para la siguiente evaluación será disminuir el 12.28% de que la metodología fue regular. Debido al poco tiempo que posee el personal involucrado en la evaluación de desempeño, se seguirá utilizando la misma metodología (vía electrónica) para brindar la capacitación de la evaluación de desempeño; ya que el 65% de los encuestados están de acuerdo de que no es necesaria una capacitación presencial.

La información que se proporcionó en el correo electrónico fue de utilidad para resolver la evaluación de desempeño. Para mejorar necesitamos ampliar la información sobre los objetivos de la evaluación de desempeño; sin olvidar ampliar también la información sobre qué es la evaluación de desempeño y mejorar el instructivo de información de cómo realizar la evaluación de desempeño.

El 96% de las personas que realizaron la encuesta no tuvieron ningún problema en recibir el correo de información; el objetivo y la siguiente evaluación es aumentar el porcentaje de estas personas.

El 98% de las personas recibieron el correo de información, este problema se presentó debido a que los correos electrónicos no están actualizados; se solicitará ayuda al Departamento de Sistema para que actualicen los correos electrónicos, para que en la siguiente evaluación se pueda aumentar este porcentaje.

De las 183 personas que resolvieron la encuesta, 83 son evaluados. De los evaluados el 65.38%, que representan a 54 personas, recibieron su reporte final de la evaluación de desempeño y el 34.62%, que representan a 29

personas no recibieron su reporte final. El objetivo para mejorar es que el Gerente de Desarrollo Humano hable con cada jefe inmediato para que este le entregue, lo antes posible, el reporte final a cada evaluado que tenga a su cargo. Para que cada evaluado tenga conocimiento de su puntaje en la evaluación de desempeño y pueda proponer su plan de acción.

4.1.6.1.1.2. El Salvador

Luego de analizar las encuestas de Guatemala, se analizarán las encuestas de El Salvador.

Como se muestra en la tabla CXXIV, la cantidad total de personal en El Salvador, que tiene que resolver la encuesta de la evaluación de desempeño son 29 en total. En esta parte analizaremos los resultados de la encuesta de El Salvador. Las gráficas de tales resultados se presentan en el apéndice D.

1. ¿Recibió el correo de instrucciones de cómo completar la evaluación de desempeño 360?

El 100% de las personas encuestadas en El Salvador recibieron el correo de instrucciones de cómo completar la evaluación de desempeño. La gráfica se presenta en el apéndice D.1.

2. ¿Cuál fue la mayor dificultad que se presentó al momento de llevar a cabo la evaluación de desempeño?

El 55% de los encuestados de El Salvador dijeron que la mayor dificultad que se les presentó, al momento de llevar a cabo la evaluación, fue el ingreso a intranet, el 33% no presentó ninguna dificultad y el 6% de los

encuestados presentó dificultades con la claridad de instrucciones y con la recepción de correo de información. La gráfica se presenta en el apéndice D.2.

3. ¿Cómo le pareció la metodología (vía electrónica) que se utilizó para brindar la información sobre evaluación de desempeño?

Al 100% de los encuestados de El Salvador les pareció buena la metodología que se utilizó para brindar la información sobre la evaluación de desempeño. La gráfica se presenta en el apéndice D.3.

4. ¿Considera necesaria la capacitación presencial sobre cómo completar la evaluación de desempeño?

El 72% del personal encuestado en El Salvador no considera necesaria la capacitación presencial sobre cómo completar la evaluación de desempeño y el 28% si la considera necesaria. La gráfica se presenta en el apéndice D.4.

5. La información que proporcionó el correo de instrucciones sobre evaluación de desempeño, fue de utilidad para llevarla a cabo.

El 100% de los encuestados en El Salvador dijeron que la información que proporcionó el correo de instrucciones fue de utilidad para resolver la evaluación de desempeño. La gráfica se presenta en el apéndice D.5.

6. ¿En qué área considera que es necesario ampliar la información?

Con un 83% de los encuestados, el área que necesita ampliar información, es sobre los objetivos de la evaluación de desempeño y con un 17% ampliar información sobre ¿Qué es la evaluación de desempeño? La gráfica se presenta en el apéndice D.6.

7. ¿Presentó problemas para recibir el correo de información sobre evaluación de desempeño?

El 100% de los encuestados en El Salvador no presentó problema para recibir el correo de información sobre la evaluación de desempeño. La gráfica se presenta en el apéndice D.7.

8. ¿Recibió su reporte final 360° por parte de su jefe?(Si usted fue evaluado)

El 50% de los evaluados, que participaron en la encuesta, no recibió su reporte final de la evaluación de desempeño 360° y el 50% si lo recibió. La gráfica se presenta en el apéndice D.8.

En la tabla CXXVII se presenta la cantidad de evaluados y evaluadores que realizaron la encuesta, en El Salvador, sobre la información que se proporcionó de la evaluación de desempeño.

Tabla CXXVII. **Cantidad de evaluadores y evaluados que participaron en la encuesta sobre la información que se proporcionó de la evaluación de desempeño, El Salvador**

ES		
Evaluador	19	66,67%
Evaluado	10	33,33%
	29	100,00%

Fuente: elaboración propia.

De las 29 personas que realizaron la encuesta, 19 personas son evaluadores y representan el 67% y 83 personas son evaluados y esto representa el 46% de los encuestados.

A continuación se presenta en la tabla CXXVIII, el resumen de los resultados de las encuestas sobre la información que se proporcionó de la evaluación de desempeño.

Tabla CXXVIII. **Tabla resumen de los resultados de las encuestas, El Salvador**

EL SALVADOR		No. De personas	Porcentaje
1	Si	29	100,00%
	No	0	0,00%
2	A	2	5,56%
	B	16	55,56%
	C	2	5,56%
	D	10	33,33%
3	Buena	29	100,00%
	Regular	0	0,00%
	Mala	0	0,00%

Continuación de la tabla CXXVIII.

4	Si	8	27,78%
	No	21	72,22%
5	Si	29	100,00%
	No	0	0,00%
6	a	0	0,00%
	b	5	16,67%
	c	24	83,33%
7	Si	0	0,00%
	No	29	100,00%
8	Si	5	50.00%
	No	5	50.00%

Fuente: elaboración propia.

Para El Salvador se concluyó que la metodología utilizada para brindar la capacitación de la evaluación de desempeño fue buena. Debido al poco tiempo que posee el personal involucrado en la evaluación de desempeño, se seguirá utilizando la metodología para brindar la capacitación de la evaluación de desempeño; ya que el 72.22% de los encuestados está de acuerdo de que no es necesaria una capacitación presencial.

La información que se proporcionó en el correo electrónico fue de utilidad para resolver la evaluación de desempeño. Según las personas encuestadas en El Salvador, para poder mejorar se necesita ampliar la información sobre los objetivos de la evaluación de desempeño ya que esto representa el 56% de lo que se debe mejorar; sin olvidar ampliar también la información sobre que es la evaluación de desempeño y mejorar el instructivo de información de cómo realizar la evaluación de desempeño.

Ninguna de las personas que realizaron la encuesta, tuvo problemas en recibir el correo de información.

Todas las personas que realizaron la encuesta recibieron el correo de información. Comparando a El Salvador con Guatemala, nos podemos dar cuenta que El Salvador presenta una diferencia del 2% más de efectividad en esta actividad que en Guatemala. Esto es debido a que El salvador cuenta con menos personal y existe mayor facilidad para controlar que los correos de su personal sean los correctos.

De los encuestados en El Salvador, el 50% de los encuestados que fueron 5 personas no recibieron su reporte final de 360° y el otro 50% si lo recibió. Esto fue debido a que el Gerente de Desarrollo Humano tenía que entregar los reportes finales a cada jefe inmediato, para que éste se lo entregara a cada evaluado; pero cuando el Gerente de Desarrollo Humano viajó, no se habían terminado de imprimir todos los reportes y solo se enviaron los que ya teníamos. Luego, en el siguiente viaje que realizó el Gerente de Desarrollo Humano, se envió el resto de los reportes finales.

4.1.6.1.1.3. Honduras

Luego de analizar las encuestas de Guatemala y El Salvador, analizaremos las encuestas de Honduras.

Como se muestra en la tabla CXXIV, la cantidad total de personal en Honduras que tiene que resolver la encuesta de la evaluación de desempeño son 37 en total. En esta parte se analizarán los resultados de la encuesta de Honduras. Las gráficas de tales resultados se presentan en el apéndice E.

1. ¿Recibió el correo de instrucciones de cómo completar la evaluación de desempeño 360?

El 100% de las personas encuestadas en Honduras recibieron el correo de instrucciones de cómo completar la evaluación de desempeño. La gráfica se presenta en el apéndice E.1.

2. ¿Cuál fue la mayor dificultad que se presentó al momento de llevar a cabo la evaluación de desempeño?

El 58% de los encuestados de Honduras dijeron que la mayor dificultad que se les presentó al momento de llevar a cabo la evaluación, fue el ingreso a intranet, el 25% no presentó ninguna dificultad, el 10% presentó dificultad con la claridad de instrucciones y el 7% de los encuestados presentó dificultad con la recepción de correo de información. La gráfica se presenta en el apéndice E.2.

3. ¿Cómo le pareció la metodología (vía electrónica) que se utilizó para brindar la información sobre evaluación de desempeño?

Al 94% de los encuestados de Honduras les pareció buena la metodología que se utilizó para brindar la información sobre la evaluación de desempeño y al 6% le pareció regular. La gráfica se presenta en el apéndice E.3.

4. ¿Considera necesaria la capacitación presencial sobre cómo completar la evaluación de desempeño?

El 69% de los encuestados de Honduras considera que no es necesaria la capacitación presencial sobre ¿Cómo completar la evaluación de desempeño? Y el 31% considera que sí es necesaria la capacitación presencial. La gráfica se presenta en el apéndice E.4.

5. La información que proporcionó el correo de instrucciones sobre evaluación de desempeño, fue de utilidad para llevarla a cabo.

El 100% del personal que realizó la encuesta en Honduras considera que la información que proporcionó el correo de instrucciones fue de utilidad para resolver la evaluación de desempeño. La gráfica se presenta en el apéndice E.5.

6. En qué área considera que es necesario ampliar la información:

Con el 71% de los encuestados, el resultado del área que necesita ampliar información es sobre los objetivos de la evaluación de desempeño, con 22% se necesita ampliar información sobre ¿Qué es la evaluación de desempeño? Y con el 7% se necesita ampliar información de las instrucciones sobre como completar la evaluación de desempeño. La gráfica se presenta en el apéndice E.6.

7. ¿Presentó problemas para recibir el correo de información sobre evaluación de desempeño?

El 98% de los encuestados en Honduras no presentaron problemas para recibir el correo de información sobre la evaluación de desempeño y el 2% si presentaron algún problema. La gráfica se presenta en el apéndice E.7.

8. ¿Recibió su reporte final 360° por parte de su jefe?(Si usted fue evaluado)

El 62% de los evaluados en Honduras, que participó en la encuesta, si recibió su reporte final de la evaluación de desempeño 360° y el 38% no lo recibió. La gráfica se presenta en el apéndice E.8.

En la tabla CXXIX se presenta la cantidad de evaluados y evaluadores que realizaron la encuesta, en Honduras, sobre la información que se proporcionó de la evaluación de desempeño.

Tabla CXXIX. Cantidad de evaluadores y evaluados que participaron en la encuesta sobre la información que se proporcionó de la evaluación de desempeño, Honduras

HN		
Evaluador	22	60,58%
Evaluado	15	39,42%
	37	100,00%

Fuente: elaboración propia.

De las 37 personas que realizaron la encuesta, 22 personas son evaluadores y representan el 60.58% y 15 personas son evaluados y esto representa el 39.42% de los encuestados.

A continuación se presenta en la tabla CXXX, el resumen de los resultados de las encuestas sobre la información que se proporcionó de la evaluación de desempeño.

Tabla CXXX. **Tabla resumen de los resultados de las encuestas, Honduras**

HONDURAS		No. De personas	Porcentaje
1	Si	37	100,00%
	No	0	0,00%
2	A	4	9,80%
	B	21	57,61%
	C	3	7,17%
	D	9	25,44%
3	Buena	35	93,86%
	Regular	2	6,14%
	Mala	0	0,00%
4	Si	12	31,43%
	No	25	68,57%
5	Si	37	100,00%
	No	0	0,00%
6	A	3	7,02%
	B	8	21,50%
	C	26	71,48%
7	Si	1	1,76%
	No	36	98,25%
8	Si	9	61,53%
	No	6	38,47%

Fuente: elaboración propia.

Para Honduras se concluyó que la metodología utilizada para brindar la capacitación de la evaluación de desempeño fue buena. Debido al poco tiempo que posee el personal involucrado en la evaluación de desempeño, se seguirá utilizando la misma metodología para brindar la capacitación de la evaluación de desempeño; ya que el 68.57% de los encuestados en Honduras está de acuerdo de que no es necesaria una capacitación presencial.

La información que se proporcionó en el correo electrónico fue de utilidad para resolver la evaluación de desempeño. Según las personas encuestadas en Honduras, para poder mejorar se necesita ampliar la información sobre los objetivos de la evaluación de desempeño, ya que esto representa el 71.48% de lo que debemos mejorar; sin olvidar ampliar también la información sobre qué es la evaluación de desempeño y mejorar el instructivo de información de cómo realizar la evaluación de desempeño; al igual que en Guatemala y El Salvador.

El 2% que representa a los encuestados de Honduras que tuvieron algún tipo de problema para recibir el correo de información, es debido a la mala actualización de los correos que tiene dicho país. Es necesario que el Departamento de Sistemas de Honduras actualice lo antes posible los correos electrónicos para disminuir este porcentaje y maximizar nuestra eficiencia en esta actividad.

Al igual que en Guatemala, en Honduras el 98% de los encuestados recibieron el correo de información. Ahora bien, comparado con Guatemala, no se puede decir que Honduras presenta el mismo problema, ya que este país cuenta con menos personal que Guatemala. En conclusión, podemos decir que este 2% de encuestados que no recibieron el correo de información, es debido a la falta de actualización de los correos electrónicos en Honduras. Comparando a Honduras con El Salvador, nos podemos dar cuenta que El Salvador presenta una diferencia del 2% más de efectividad en esta actividad que en Honduras. Esto es debido a que El Salvador cuenta con menos personal y existe mayor facilidad para controlar que los correos de su personal sean los correctos.

De los encuestados en Honduras, el 61.53% de los encuestados, que fueron 9 personas, no recibieron su reporte final de 360º y el 38.47% sí lo

recibieron. Esto fue, al igual que para El Salvador, que el gerente de Desarrollo Humano tenía que entregar los reportes finales a cada jefe inmediato, para que éste se lo entregara a cada evaluado; pero cuando el gerente de Desarrollo Humano viajó a Honduras no se habían terminado de imprimir todos los reportes y solo se enviaron los que ya teníamos. Luego, en el siguiente viaje que realizó el gerente de Desarrollo Humano se envió el resto de los reportes finales.

4.1.6.1.1.4. Nicaragua

Luego de analizar las encuestas de Guatemala, El Salvador y Honduras, analizaremos las encuestas de Nicaragua.

Como se muestra en la la tabla CXXIV, la cantidad total de personal en Nicaragua que tiene que resolver la encuesta de la evaluación de desempeño, son 40 en total. En esta parte analizaremos los resultados de la encuesta de Nicaragua. Las gráficas de tales resultados se presentan en el apéndice F.

1. ¿Recibió el correo de instrucciones de cómo completar la evaluación de desempeño 360?

El 98%% de las personas encuestadas en Nicaragua, recibieron el correo de instrucciones de cómo completar la evaluación de desempeño y el 2% no lo recibieron. La gráfica se presenta en el apéndice F.1.

2. ¿Cuál fue la mayor dificultad que se presentó al momento de llevar a cabo la evaluación de desempeño?

El 60% de los encuestados de Nicaragua dijeron que la mayor dificultad que se les presentó al momento de llevar a cabo la evaluación, fue el ingreso a intranet, el 23% no presentó ninguna dificultad, el 11% presentó dificultad con la claridad de las instrucciones y el 6% de los encuestados, presentó dificultad con la recepción de correo de información. La gráfica se presenta en el apéndice F.2.

3. ¿Cómo le pareció la metodología (vía electrónica) que se utilizó para brindar la información sobre evaluación de desempeño?

El 95% de los encuestados en Nicaragua dijeron que les pareció buena la metodología que se utilizó para brindar la información sobre la evaluación de desempeño, el 5% consideró que fue regular y el 0% consideró que fue mala. La gráfica se presenta en el apéndice F.3.

4. ¿Considera necesaria la capacitación presencial sobre cómo completar la evaluación de desempeño?

El 56% de las personas encuestadas en Nicaragua consideran que no es necesaria una capacitación presencial y el 44% consideran que si es necesaria la capacitación presencial. La gráfica se presenta en el apéndice F.4.

5. La información que proporcionó el correo de instrucciones sobre evaluación de desempeño, ¿fue de utilidad para llevarla a cabo?

El 98% del personal que realizó la encuesta en Nicaragua considera que la información que proporcionó el correo de instrucciones fue de utilidad

para resolver la evaluación de desempeño y el 2% considera que no fue de utilidad. La gráfica se presenta en el apéndice F.5.

6. ¿En qué área considera que es necesario ampliar la información?

Con 47% de los encuestados de Nicaragua, el resultado del área que necesita ampliar información es sobre los objetivos de la evaluación de desempeño, con 43% se necesita ampliar información sobre ¿Qué es la evaluación de desempeño? Y con 10% se necesita ampliar información de las instrucciones sobre cómo completar la evaluación de desempeño. La gráfica se presenta en el apéndice F.6.

7. ¿Presentó problemas para recibir el correo de información sobre evaluación de desempeño?

El 91% de los encuestados en Nicaragua no presentaron problemas para recibir el correo de información sobre la evaluación de desempeño y el 9% si presentaron algún problema. La gráfica se presenta en el apéndice F.7.

8. ¿Recibió su reporte final 360° por parte de su jefe?(Si usted fue evaluado)

El 84% de los evaluados en Nicaragua, que participaron en la encuesta, si recibió su reporte final de la evaluación de desempeño 360° y el 16% no lo recibió. La gráfica se presenta en el apéndice F.8.

En la tabla CXXXI se presenta la cantidad de evaluados y evaluadores que realizaron la encuesta, en Nicaragua, sobre la información que se proporcionó de la evaluación de desempeño.

Tabla CXXXI. Cantidad de evaluadores y evaluados que participaron en la encuesta sobre la información que se proporcionó de la evaluación de desempeño, Nicaragua

NI		
Evaluador	33	82.60%
Evaluado	7	17.40%
	40	100,00%

Fuente: elaboración propia.

De las 40 personas que realizaron la encuesta, 33 personas son evaluadores y representan el 82.60% y 7 personas son evaluados y esto representa el 17.40% de los encuestados.

A continuación se presenta en la tabla CXXXII, el resumen de los resultados, de Nicaragua, de las encuestas sobre la información que se proporcionó de la evaluación de desempeño.

Tabla CXXXII. Tabla resumen de los resultados de las encuestas, Nicaragua

NICARAGUA		No. De personas	Porcentaje
1	Si	39	98,00%
	No	1	2,00%
2	a	4	11,15%
	b	24	60,34%
	c	2	6,10%
	d	9	22,41%
3	Buena	38	95,40%
	Regular	2	4,60%
	Mala	0	0,00%
4	Si	18	44,39%
	No	22	55,61%

Continuación de la tabla CXXXVI.

5	Si	39	97,54%
	No	1	2,46%
6	A	4	9,96%
	B	17	42,97%
	C	19	47,07%
7	Si	3	8,62%
	No	37	91,38%
8	Si	6	83,80%
	No	1	16,20%

Fuente: elaboración propia.

Para Nicaragua se concluyó que la metodología utilizada para brindar la capacitación de la evaluación de desempeño, al igual que para Guatemala, El Salvador y Honduras, fue buena. Debido al poco tiempo que posee el personal involucrado en la evaluación de desempeño, se seguirá utilizando la misma metodología para brindar la capacitación de la evaluación de desempeño, ya que el 55.61% de los encuestados en Honduras, están de acuerdo de que no es necesaria una capacitación presencial.

La información que se proporcionó en el correo electrónico fue de utilidad para resolver la evaluación de desempeño. Según las personas encuestadas en Nicaragua, para poder mejorar, se necesita ampliar la información sobre los objetivos de la evaluación de desempeño ya que esto representa el 47.07% de lo que se debe mejorar y se necesita ampliar también la información sobre qué es la evaluación de desempeño, ya que representa el 42.97% de lo que se debe mejorar y se necesita mejorar el instructivo de información de cómo realizar la evaluación de desempeño, al igual que en Guatemala, El Salvador y Honduras.

En Nicaragua se presentó el 9% del personal encuestado que dió algún tipo de problema. Como lo hemos dicho anteriormente esto es debido a la mala actualización de los correos que tiene el país. Es necesario que el Departamento de Sistemas de Nicaragua actualice lo antes posible los correos electrónicos para disminuir este porcentaje y maximizar nuestra eficiencia en esta actividad.

Al igual que en Guatemala y Honduras, en Nicaragua el 98% de los encuestados recibieron el correo de información. Ahora bien, comparado con Guatemala, no se puede decir que Nicaragua presenta el mismo problema, ya que este país cuenta con menos personal que Guatemala; en conclusión, podemos decir que este 2% de encuestados que no recibieron el correo de información, es debido a la falta de actualización de los correos electrónicos en Nicaragua. Comparando a Nicaragua con El Salvador, nos podemos dar cuenta que El Salvador presenta una diferencia del 2% más de efectividad en esta actividad que en Honduras. Esto es debido a que El salvador cuenta con menos personal y existe mayor facilidad para controlar que los correos de su personal sean los correctos. Comparando a Nicaragua con Honduras, nos podemos dar cuenta que Nicaragua presenta el mismo 2% que Honduras de encuestados que no recibieron el correo de información. Este problema es debido a la mala actualización de los correos electrónicos en Nicaragua.

De los encuestados en Nicaragua el 82.60% de los evaluados, que fueron 6 personas, no recibieron su reporte final de 360º y el 17.40%, que fue una persona, si lo recibió. Esto fue, al igual que para en El Salvador y Honduras, que el Gerente de Desarrollo Humano tenía que entregar los reportes finales a cada jefe inmediato, para que éste se lo entregara a cada evaluado; pero cuando el Gerente de Desarrollo Humano viajó a Nicaragua no se habían terminado de imprimir todos los reportes y solo se enviaron los que ya

teníamos. Luego en el siguiente viaje que realizó el Gerente de Desarrollo Humano se envió el resto de los reportes finales.

4.1.6.1.1.5. Resultados generales de la encuesta final

Luego de analizar los resultados de la encuesta por cada país, analizaremos los resultados totales. Esto se llevará a cabo realizando un promedio de los resultados de las encuestas de Guatemala, El Salvador, Honduras y Nicaragua. A continuación se presentan los resultados de los 4 países involucrados. Las gráficas de tales resultados se presentan en el apéndice G.

1. ¿Recibió el correo de instrucciones de cómo completar la evaluación de desempeño 360?

El 99% de las personas encuestadas en Centro América recibieron el correo de instrucciones de cómo completar la evaluación de desempeño y el 1% no lo recibieron. La gráfica se presenta en el apéndice G.1.

2. ¿Cuál fue la mayor dificultad que se presentó al momento de llevar a cabo la evaluación de desempeño?

El 58% de los encuestados de Guatemala, El Salvador, Honduras y Nicaragua, dijeron que la mayor dificultad que se les presentó al momento de llevar a cabo la evaluación, fue el ingreso a intranet, el 25% no presentó ninguna dificultad, el 10% presentó dificultad con la claridad de instrucciones y el 7% de los encuestados presentó dificultad con la

recepción del correo de información. La gráfica se presenta en el apéndice G.2.

3. ¿Cómo le pareció la metodología (vía electrónica) que se utilizó para brindar la información sobre evaluación de desempeño?

El 94% de los encuestados dijeron que les pareció buena la metodología que se utilizó para brindar la información sobre la evaluación de desempeño, el 6 % consideró que fue regular y el 0% consideró que fue mala. La gráfica se presenta en el apéndice G.3.

4. ¿Considera necesaria la capacitación presencial sobre cómo completar la evaluación de desempeño?

El 65% de las personas encuestadas consideran que no es necesaria una capacitación presencial y el 35% considera que sí es necesaria la capacitación presencial. La gráfica se presenta en el apéndice G.4.

5. La información que proporcionó el correo de instrucciones sobre evaluación de desempeño, ¿fue de utilidad para llevarla a cabo?

El 99% de los encuestados considera que la información que proporcionó el correo de instrucciones fue de utilidad para resolver la evaluación de desempeño y el 1% considera que no fue de utilidad. La gráfica se presenta en el apéndice G.5.

6. ¿En qué área considera que es necesario ampliar la información?

Con 65% de los encuestados dijeron que el área que necesita ampliar información es sobre los objetivos de la evaluación de desempeño, con 27% se necesita ampliar información sobre ¿Qué es la evaluación de desempeño? Y con 8% se necesita ampliar información de las instrucciones sobre cómo completar la evaluación de desempeño. La gráfica se presenta en el apéndice G.6.

7. ¿Presentó problemas para recibir el correo de información sobre evaluación de desempeño?

En total, el 97% de los encuestados de Guatemala, El Salvador, Honduras y Nicaragua, no presentaron problemas para recibir el correo de información sobre la evaluación de desempeño y el 3% sí presentaron algún problema. La gráfica se presenta en el apéndice G.7.

8. ¿Recibió su reporte final 360° por parte de su jefe? (Si usted fue evaluado)

El 65% de los evaluadores que participaron en la encuesta en Guatemala, El Salvador, Honduras y Nicaragua sí recibió su reporte final de la evaluación de desempeño 360° y el 35% no lo recibió. La gráfica se presenta en el apéndice G.8.

En la tabla CXXXIII se presenta la cantidad total de evaluados y evaluadores que realizó la encuesta sobre la información que se proporcionó de la evaluación de desempeño.

Tabla CXXXIII. **Cantidad de evaluadores y evaluados que participaron en la encuesta sobre la información que se proporcionó de la evaluación de desempeño, Centro América**

Centro América		
Evaluador	174	60,20%
Evaluado	115	39,80%
	289	100,00%

Fuente: elaboración propia.

De las 289 personas que realizaron la encuesta, 174 personas son evaluadores y representan el 60.20% y 115 personas son evaluados y esto representa el 39.80% de los encuestados.

A continuación se presenta en la tabla CXXXIV, el resumen de los resultados, de Centro América, de las encuestas sobre la información que se proporcionó de la evaluación de desempeño.

Tabla CXXXIV. **Tabla resumen de los resultados de las encuestas, Centro América**

Centro America		No. De personas	% Promedio
1	Si	286	98,84%
	No	3	1,16%
2	A	29	10,14%
	B	168	58,28%
	c	20	6,90%
	d	71	24,58%
3	Buena	272	94,25%
	Regular	17	6,01%
	Mala	0	0,00%
	Si	100	34,67%

4	No	189	65,33%
5	Si	286	98,73%
	No	3	1,27%
6	A	22	7,76%
	B	78	26,86%
	C	189	65,39%
7	Si	10	3,47%
	No	279	96,53%
8	Si	41	65,18%
	No	22	34,82%

Fuente: elaboración propia.

Para Centro América se concluyó que la metodología utilizada para brindar la capacitación de la evaluación de desempeño, fue buena, ya que para Centro América esto representa el 94.25%. Debido al poco tiempo que posee el personal involucrado en la evaluación de desempeño, se seguirá utilizando la misma metodología para brindar la capacitación de la evaluación de desempeño; ya que el 65.33% de los encuestados en Centro América, están de acuerdo de que no es necesaria una capacitación presencial.

La información que se proporcionó en el correo electrónico fue de utilidad para resolver la evaluación de desempeño. Según el total de encuestados en Centro América, para poder mejorar se necesita ampliar la información sobre los objetivos de la evaluación de desempeño, ya que esto representa el 65.39% de lo que se debe mejorar y se necesita ampliar también la información sobre ¿Qué es la evaluación de desempeño?, ya que representa el 26.86% de lo que debemos mejorar y necesitamos mejorar el instructivo de información de cómo realizar la evaluación de desempeño.

En Centro América se presentó el 3% del personal encuestado que tuvo algún tipo de problema. Como se ha dicho anteriormente, esto es debido a la

mala actualización de los correos. Es necesario que el Departamento de Sistemas de cada país actualice lo antes posible los correos electrónicos para disminuir este porcentaje y maximizar nuestra eficiencia en esta actividad.

El 99% de los encuestados recibieron el correo de información en Centro América. En conclusión se puede decir que este 1% de encuestados que no recibieron el correo de información, fue debido a la falta de actualización de los correos electrónicos de Centro América.

En Centro América, el 34.82% de los evaluados, que fueron 22 personas, no recibieron su reporte final de 360° y el 65.18%, que fue de 41 persona, si lo recibió. Esto debido a que el gerente de Desarrollo Humano tenía que entregar los reportes finales a cada jefe inmediato, para que éste se lo entregara a cada evaluado; pero cuando el Ggerente de Desarrollo Humano viajó, los reportes finales no se habían terminado de imprimir y solo se enviaron los que ya teníamos. Luego, en el siguiente viaje que realizó el gerente de Desarrollo Humano, se envió el resto de los reportes finales.

CONCLUSIONES

1. CABCORP realizaba antes solamente una evaluación sobre clima laboral, no tenía una evaluación para medir el desempeño y el liderazgo de sus colaboradores, por lo que se desarrollo una evaluación de desempeño por el método de 360°, porque comprende una evaluación completa desde un trabajador, el jefe, colaterales y subalternos. Esta evaluación fue dirigida a los niveles de jefaturas, gerentes y directores comerciales.
2. Se capacitó de forma virtual al personal que realizó la evaluación de desempeño en la cual se le comunicó sobre qué es la evaluación de desempeño, quiénes participan, la filosofía de la evaluación, los beneficios para el jefe, evaluado y para la empresa.
3. La organización carece de un plan de contingencias ante desastres provocados por fenómenos naturales y por otras causas, por lo que se determinaron los elementos que componen dicho plan, los procedimientos, procesos y programas para la elaboración y creación del mismo. Se realizaron capacitaciones y simulacros para todo el personal, se realizó la planificación y los procedimientos de los simulacros, se crearon brigadas contra incendios, contra terremotos y contra huracanes, se establecieron las funciones del responsable y del coordinador del plan, se realizó un análisis de riesgos y se establecieron las rutas de evacuación.
4. En la etapa de revisión de la existencia de los organigramas de Guatemala, El Salvador, Honduras y Nicaragua, se elaboraron tablas de control en las cuales se colocaron los organigramas existentes en cada

país, por lo que se logró la verificación completa de todos los organigramas de los departamentos de la Embotelladora La Mariposa.

5. Luego de la verificación de la existencia de todos los organigramas de Guatemala, El Salvador, Honduras y Nicaragua, se realizaron entrevistas personales y vía telefónica, con cada jefe de los departamentos de la Embotelladora La Mariposa, con dicha información se actualizaron los organigramas.
6. Se establecieron por medio de los organigramas actualizados de Guatemala, El Salvador, Honduras y Nicaragua, a los evaluadores y los evaluados que participaron en la evaluación de desempeño.
7. La evaluación de desempeño se realizó virtualmente, por lo cual se elaboraron bases de datos las cuales contenían datos de los evaluadores y evaluados, como el nombre, el código de empleado, el código del jefe, el nivel, el país, el centro de costo, la sociedad y la agencia.
8. La organización tiene como base para definir lo que hace falta para ser un líder exitoso, el modelo de Liderazgo de PepsiCo, por lo que la elaboración de la evaluación partió de esta guía interna, lo que permitió obtener herramientas a los jefes de las potencialidades de su personal que le permite tomar mejores decisiones, como por ejemplo, en ascensos o cambios.
9. Los factores de calificación de la evaluación de desempeño fueron determinados por el gerente de Desarrollo Humano, estableciendo que la ponderación de la calificación final, el 50%, lo determina el jefe inmediato, el 25% los colaterales y el otro 25% los subalternos, estos resultados

forman parte del informe, que de acuerdo a este proyecto, serviría para analizar el nivel de liderazgo de los evaluados.

10. Para la elaboración de los planes de carreras no se contaban con todos los planes de carrera, y los que se tenían, no estaban actualizados, por lo que las personas realizaron las actualizaciones respectivas y la creación de los que no tenían, este material sirvió para encontrar la brecha entre lo que la persona cree que tiene y lo que sus evaluadores ven que tiene, para crear un plan de acción y mejorar en su desempeño. Con la información proporcionada en los planes de carrera actualizados, se crearon las bases de datos de los planes de carrera de los evaluados, lo cual contenía el nombre, el código de empleado, el nivel académico actual, la edad, las proyecciones de 1 a 2 años, cómo va a lograr las proyecciones de 1 a 2 años, las proyecciones de 3 a 5 años, cómo va a lograr las proyecciones de 3 a 5 años, los logros obtenidos, los conocimientos.
11. Cada jefe recibió los informes de sus subalternos y se reunió con cada uno de forma confidencial, para revisar los resultados de la evaluación de desempeño, luego del análisis, el jefe con cada evaluado crearon un plan de acción.
12. Para la realización de la evaluación de desempeño se necesitaba capacitar al personal involucrado en dicha actividad, esto para medir que tan exitosa fue la distribución de la información de la evaluación de desempeño y la distribución de dicha evaluación. Por lo que se realizó la capacitación vía intranet, debido al tiempo que tenían los evaluadores y evaluados. Luego de la capacitación y la evaluación de desempeño, se realizó una encuesta en la que se midió que la capacitación es necesaria y

la metodología utilizada fue considerada la más adecuada. Con la información que se proporcionó se debe ampliar más cuales son los objetivos y que es la evaluación de desempeño. La mayor dificultad que se presentó fue el ingreso a intranet.

13. La Corporación de Bebidas Centroamericana CABCORP realiza la evaluación de desempeño por medio de Intranet y no todos los empleados tienen acceso a dicho sistema, además, tampoco contaban con correo electrónico y los que si tenían no estaban actualizados, siendo esto una herramienta vital para el desarrollo del proyecto y un tropiezo para que todos los evaluadores y evaluados realizaran todas las actividades necesarias para la evaluación, por lo que se ha recomendado al Departamento de Sistemas realice actualizaciones periódicamente.

RECOMENDACIONES

Al departamento de Coordinación de Proyectos

1. Realizar la actualización de los organigramas cada 3 meses, para que se designen con mayor facilidad los evaluados y evaluadores para el siguiente año.
2. Establecer en el *software* de la evaluación de desempeño un botón que diga “Grabar”, para que los involucrados tengan la certeza de que su evaluación ha sido guardada exitosamente.
3. Capacitar mejor al personal involucrado sobre los objetivos, para qué sirve y qué es la evaluación de desempeño.
4. Mantener la metodología en la siguiente evaluación de desempeño, para poder tener un parámetro de estancamiento, mejora o retroceso de los evaluados.
5. Realizar reuniones con los involucrados en la evaluación de desempeño para detectar errores, sugerencias y establecer estrategias de mejora para el siguiente año.

Al departamento de Sistemas

1. Actualizar y crear nuevos correos electrónicos para realizar de forma más fácil el envío de las evaluaciones y la búsqueda de los evaluadores y evaluados.
2. Proporcionar a todo el personal el ingreso a Intranet, para que los involucrados tengan mayor acceso y facilidad para resolver la evaluación de desempeño.
3. Capacitar a los brigadistas cada 6 meses, de acuerdo a las actualizaciones, programar simulacros.

Al departamento de Desarrollo Humano

1. Se recomienda dar mayor seguimiento a los resultados de los evaluados, por medio del plan de acción, el cual se deberá realizar con los jefes de cada evaluado, debiéndose llevar un control trimestral de los resultados.
2. Entrega adecuada de los informes finales y tener reuniones de los jefes con cada evaluado para el análisis de los resultados.

BIBLIOGRAFÍA

1. *Aprendizaje y desarrollo de competencias.* [en línea]
<http://www.scribd.com/doc/32740421/El-aprendizaje-y-el-desarrollo-de-las-competencias>. [Consulta: agosto de 2009].
2. Boletín Economía al Día No. 5, Instituto de Investigación Económica y Social. USAC.
3. *Evaluación 360°, evaluación integral de productividad empresarial.* [en línea]
<http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/rrhh/evaluacion360.htm>
[Consulta: enero de 2009].
4. *Evaluación de desempeño en 360°, todos opinamos todos nos beneficiamos.* [en línea]
<http://www.psicologiacientifica.com/bv/psicologia-125-4- evaluacion-de-desempeno-en-360-todos-opinamos-todos-nos-beneficiamos.html>
[Consulta: agosto de 2009].
5. *Evaluación del desempeño de 360°.* [en línea]
<http://www.vmseleccion.com/include/Evaluaci%C3%B3n%20360.pdf>
[Consulta: agosto de 2009].

6. *Evaluación en 360°; una herramienta de apoyo a la gestión de recursos humanos.* [en línea] www.asimetcapacitacion.cl/evaluacion_360grados.htm [Consulta: mayo de 2009].
7. GARZA TREVIÑO, Juan Gerardo. *Administración contemporánea.* Monterrey, Mexico: McGraw-Hill, 2000.
8. Intecap. *Evaluación del desempeño.* [en línea] <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/empresarios/rrhh/page11.html> [Consulta: abril de 2009].
9. *Manejo exitoso de los recursos humanos a través de la evaluación del desempeño.* México: Dirección de investigación, postgrado extensión y pasantías, Instituto Universitario de Educación Especializada, 2002. 3 - 13 p.
10. MURRIA, Juan. *Plan de contingencias para enfrentar: una necesidad impostergable.* Caracas: Venezuela. 1 - 4 p.
11. Oficina Nacional de Servicio Civil. *Manual de organización de la administración pública.* 3a ed. Guatemala: ONSEC, 1995.
12. *Plan de contingencias.* [en línea] <http://html.rincondelvago.com/plan-de-contingencia.html> [Consulta: agosto 2009].
13. *Plan de contingencias para casos de emergencia.* Sección de servicios generales. Puerto Rico: Ponce School of Medicine, 2007. 3 - 12 p.

14. *Procedimiento de Calidad: evaluación del desempeño*. 4a ed. Guatemala. Instituto Técnico de Capacitación y Productividad. P.R.DH-03, 2008. 3 - 5 p.
15. *Tipos de organigramas*. [en línea] <http://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html> [Consulta: mayo de 2009].
16. Universidad de Santiago de Chile. *Etapas de la evaluación de desempeño humano*. Santiago de Chile: Administración de Recursos Humanos de la Universidad de Santiago de Chile, 2002. 4 - 18 p.
17. Universidad Nacional de San Martín, Tarapoto. *Proceso de evaluación del recurso humano*. [en línea] http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/evaluaciondeldesempenopersonal/ [Consulta: abril de 2009].
18. VÁSQUEZ INCHAUSTI, Elena. *La evaluación del desempeño en las grandes empresas españolas*. España: Universia Business Review-Actualidad Económica, 2007. 42-52 p.

APÉNDICE

Apéndice A

Evaluación de desempeño

Escala de evaluación:

Ponderación	Significado
1	No lo hace (Oportunidad: necesita mejorar bastante)
2	Es inconsistente al hacerlo (Oportunidad: necesita mejorar)
3	Si lo hace (Normal)
4	Sobresale al hacerlo (Punto Fuerte)
5	Lo hace, sobresale y es un modelo para la Organización (Fortaleza Extraordinaria)
NA	No aplica / o no tengo elementos para evaluarlos

Nota

Si piensa que no tiene suficiente información para dar una opinión precisa sobre un punto en particular, elige la opción: NA = "No tengo elementos para evaluarlo"

	1	2	3	4	5	NA
Toma de Decisiones						
01.- Analiza rápidamente problemas complejos para hallar soluciones viables y prácticas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
02.- Ve las relaciones entre los datos, eventos, tendencias, etc.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
03.- Trabaja de manera consistente hacia las prioridades correctas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innovación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
04.- Toma iniciativa para hallar maneras de alcanzar mejores resultados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
05.- Busca de manera activa y aprovecha ideas, mejores prácticas y soluciones desarrolladas donde sea.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
06.- Desarrolla soluciones creativas y distintas formas de hacer las cosas que añaden valor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orientación a Resultados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
07.- Demuestra perseverancia en la búsqueda de metas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
08.- Confronta y se esfuerza para resolver cuestiones difíciles.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
09.- Manifiesta una actitud “si se puede” y disposición para emprender retos significativos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Crea una cultura Incluyente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.- Trata a los demás con respeto y justicia Convierte las estrategias en planes concretos para ser ejecutados efectivamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11.- Demuestra sensibilidad cuando trata con personas de diferentes antecedentes culturales y/o otras diferencias.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.- Muestra apertura y respeto a las opiniones y puntos de vista de los demás.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desarrollo de Talento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13.- Demuestra una conciencia de sus propias fortalezas y áreas de desarrollo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.- Actúa en base a la retroalimentación de otros, buscando formas de mejorar su desempeño.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15.- Aprende de la experiencia y fácilmente aplica ese conocimiento a nuevas situaciones.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16.- Busca oportunidades de aprendizaje y nuevas experiencias.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Motiva e Inspira a Otros

- 17.- Demuestra un sentido de pasión, satisfacción y orgullo acerca de su trabajo.
- 18.- Demuestra una actitud positiva en el lugar de trabajo.
- 19.- Se adapta y adopta bien el cambio.
- 20.- Crea un ambiente laboral que hace que el trabajo sea satisfactorio y agradable.

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Colabora e Influye

- 21.- Colabora bien con los demás para entregar resultados.
- 22.- Mantiene informados a los demás para evitar sorpresas.
- 23.- Escucha y entiende efectivamente lo que dicen los demás.

Actuando con Integridad

- 24.- Demuestra comportamiento responsable y ético hacia clientes, proveedores y otros dentro de la organización.
- 25.- Sigue de modo consistente el significado y propósito de las políticas y normas de la empresa (ej., Código de Conducta)
- 26.- Actúa con integridad de manera cotidiana aun cuando es difícil hacerlo.

Inspira Confianza

- 27.- Puede ser confiable para hablar con verdad y franqueza.
- 28.- Es congruente entre lo que dice y hace.
- 29.- Asume la responsabilidad de sus propios errores.

Adicional, se te pide que escribas comentarios sobre las fortalezas y áreas de oportunidad de la persona.

Fortalezas
Áreas de oportunidad

Gracias por tu participación!!!

Apéndice B

DESARROLLO DE CARRERA

Presentación 2009

Antecedentes de la evaluación tradicional

Normalmente la evaluación, es realizada por el Jefe.

Una sola fuente de información es un solo punto de vista y resulta parcial.

Hasta la fecha la misma evaluación ha sido un poco fría. Enfocada en el resultado pero hay que darle valor al desarrollo gerencial

Filosofía del Programa

El Programa de Evaluación de 360 Grados **pretende constituirse como un sistema continuo, integral y objetivo** que permita medir y evaluar el desempeño de los colaboradores proporcionándoles retroalimentación oportuna y contribuyendo al desarrollo de planes de acción, que incrementen su productividad en el puesto de trabajo.

Busca, entre otras cosas, establecer un vínculo efectivo entre la Evaluación del desempeño y otras áreas de la gestión de desarrollo humano, de manera que todos los procesos de Desarrollo Humano se encuentren alineados con una visión común: Lograr el desarrollo del talento humano, convirtiéndolo en una ventaja competitiva para el negocio.

Objetivos de la Evaluación 360°

- Medir de **forma objetiva el desempeño** actual del empleado; de manera que pueda establecerse la brecha existente entre el desempeño real y el desempeño ideal (el deseado).
- Establecer la política de evaluación de desempeño, que fundamente y refuerce competencias centrales y específicas del negocio y área de trabajo.
- Implementar un **proceso de evaluación sistemático**, objetivo y orientado al crecimiento del empleado, su comportamiento futuro y al mejoramiento de sus conocimientos, destrezas, actitudes y habilidades en el puesto de trabajo.
- **Describir las debilidades y limitaciones** de los trabajadores, elaborando planes de acción y desarrollo que permitan desarrollar o fortalecer las competencias evaluadas.

¿Por qué el uso de competencias?...

- El uso de **competencias** permite evaluar el desempeño tomando como base una serie de conductas y comportamientos fácilmente observables y medibles. Esto evitará evaluaciones subjetivas por parte del evaluador.
- Además, el ocupante del puesto interactúa con diferentes grupos al momento de ejecutar trabajo, por esto es importante que al ser evaluado reciba retroalimentación de los diferentes grupos con los que guarda relación. Al evaluar por 360° grados se obtiene una calificación más integral y objetiva, que si la persona es evaluada solamente por su jefe inmediato.

Modelo de Evaluación de Competencias

Toma de decisiones
Innovación
Orientación a Resultados
Creación de una cultura incluyente
Desarrollo de talento
Motiva e inspira a otros
Colabora e influye
Actúa con integridad
Inspira confianza

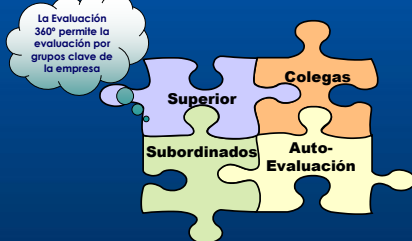
¿ Cuáles competencias Evaluaremos?

- **Desarrollo de Talento:** Demuestra conocimiento de sus propias fortalezas y áreas de desarrollo, continuamente busca la retroalimentación y las oportunidades de aprendizaje.
- **Motiva e inspira a otros:** Incrementa pasión y orgullo y contribuye a generar un ambiente de trabajo reconfortante y agradable.
- **Colabora e influye:** Trabaja bien con otros de manera efectiva escuchando y compartiendo la información necesaria.
- **Actúa con integridad:** Se despliega de una manera ética y con integridad día a día, tomando decisiones basadas en lo que es mejor para una organización.
- **Inspira Confianza:** Establece e inspira confianza al tratar con otros, hablando con la verdad y con sensibilidad además de asegurar consistencia entre las palabras y las acciones.

¿ Cuáles competencias Evaluaremos?

- **Toma de Decisiones:** Analiza rápidamente problemas complejos para hallar soluciones viables y prácticas.
- **Innovación:** Busca ideas, soluciones y las mejores prácticas creativas para obtener mejores resultados, además comparte la información de manera proactiva. Toma riesgos y apoya razonablemente la toma de riesgos y promueve un ambiente innovador.
- **Orientación a resultados:** Demuestra una actitud positiva y perseverante para alcanzar las metas y ayudar a quitar las barreras para llegar a los resultados.
- **Creación de una cultura Inuyente:** Trata a la gente de manera justa, demostrando sensibilidad a las diferencias y a la apreciación de perspectivas y opiniones distintas.

¿Por qué Evaluar con 360° Grados?

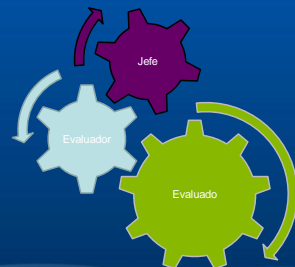


Retroalimentación 360°

Será una fotografía instantánea que ayudará a conocer la percepción del jefe, colaboradores y compañeros de trabajo tienen del evaluado.



Responsabilidades



Responsabilidades

Del Evaluado

- Seleccionar evaluadores que lo conozcan y puedan ofrecer retroalimentación objetiva.
- Estar dispuesto a recibir coaching.
- Involucrar a su jefe / coach en el desarrollo de un plan de acción.



Responsabilidades

Del Evaluador

- Ser objetivo: evita realizar la evaluación basándote en prejuicios, impresiones o en tus criterios personales.
- Evalúa pensando en datos sobre el desempeño, documentos y evidencias.
- Considera tendencias de desempeño: no te bases en un solo hecho ni en el desempeño de la última semana, evalúa considerando un período de tiempo entre 3 y 12 meses.
- Se preciso: lee cada pregunta de la evaluación y considera todas las posibles opciones para calificar, de manera que tu evaluación exprese clara y significativamente las características de la persona evaluada.



Responsabilidades

Del jefe

- Autorizar a los evaluadores en el tiempo asignado. Evita retrasar el proceso.
- Realizar sesiones de coaching después de la evaluación y establecer un plan de acción.
- Seguimiento a plan de acción.



Ejemplo de preguntas y/o competencias



El sistema de Evaluación de Competencias muestra una interfaz con varias secciones de preguntas:

- Toma de Decisiones:** Analizo rápidamente problemas complejos para a buscar soluciones rápidas y prácticas. (Escala: N/A, 1, 2, 3, 4, 5)
- Unión de soluciones:** Unio las soluciones entre los datos, mapas, modelos, etc. (Escala: N/A, 1, 2, 3, 4, 5)
- Trabajo de manera coordinada:** Trabajo de manera coordinada hacia las prioridades correctas. (Escala: N/A, 1, 2, 3, 4, 5)
- Memorización:** Tomo decisiones para a hablar (resumo de algunas sesiones) con facilidad. (Escala: N/A, 1, 2, 3, 4, 5)
- Inicio de nuevas acciones:** Inicio de nuevas acciones que surten los libros, sesiones prácticas y soluciones desarrolladas desde cero. (Escala: N/A, 1, 2, 3, 4, 5)
- Desarrollo de soluciones:** Desarrollo de soluciones creativas y flexibles (resumo de hacer las cosas que siempre salen. (Escala: N/A, 1, 2, 3, 4, 5)
- Orientación a Resultados:** Conduzco y me comprometo a cumplir con los resultados. (Escala: N/A, 1, 2, 3, 4, 5)
- Atención al cliente:** Mantengo una actitud al servicio y disposición para responder dudas significativas. (Escala: N/A, 1, 2, 3, 4, 5)
- Conocimiento:** Conozco bien la historia de la biotecnología de nuestra empresa. (Escala: N/A, 1, 2, 3, 4, 5)

Formato de Retroalimentación 360°

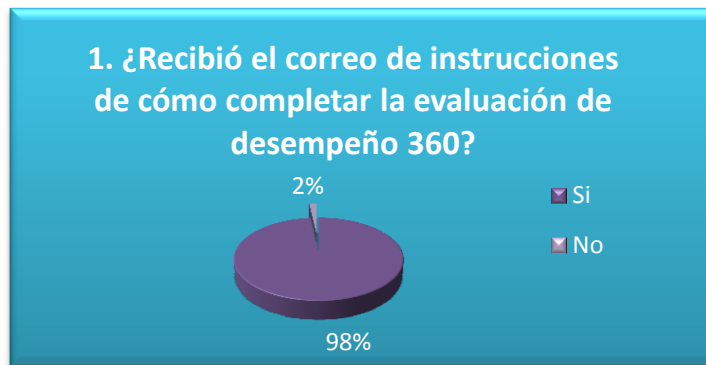


Fuente: elaboración propia.

Apéndice C

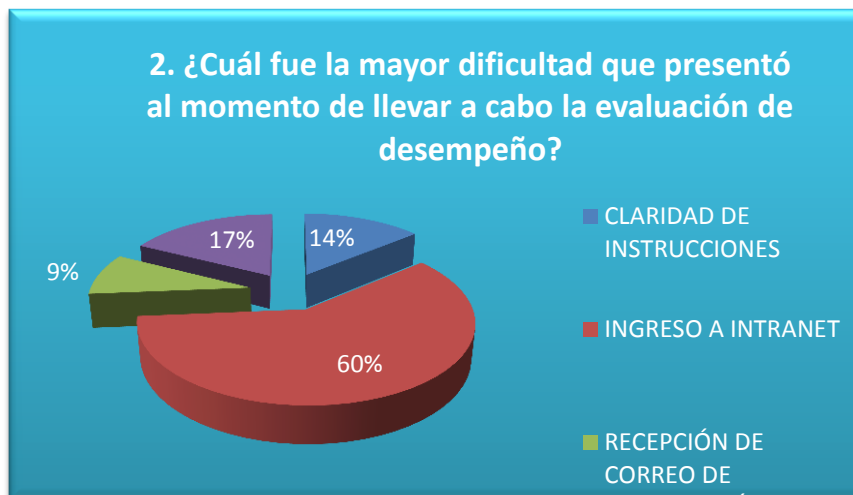
Las gráficas de los resultados de la evaluación de desempeño de Guatemala.

Apéndice C.1



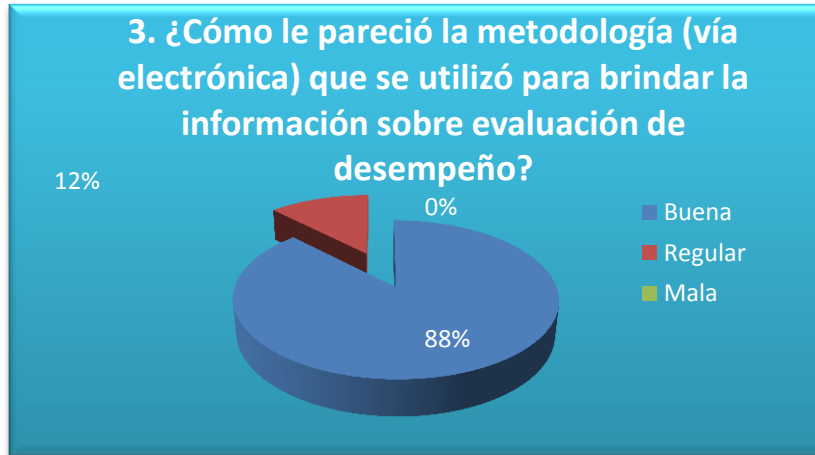
Fuente: elaboración propia.

Apéndice C.2



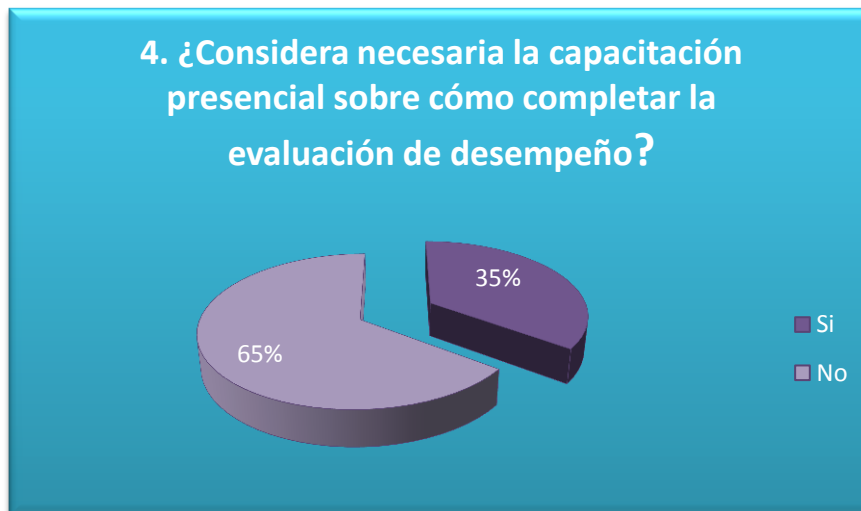
Fuente: elaboración propia.

Apéndice C.3



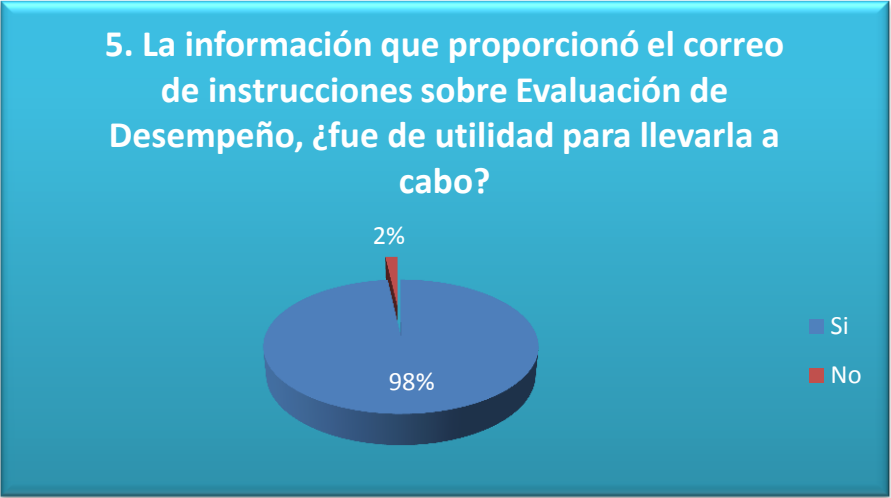
Fuente: elaboración propia.

Apéndice C.4



Fuente: elaboración propia.

Apéndice C.5



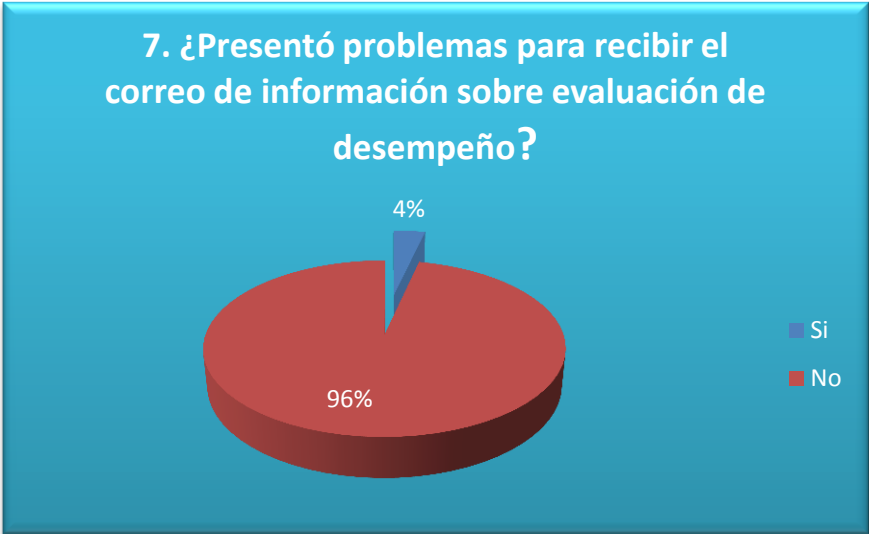
Fuente: elaboración propia.

Apéndice C.6



Fuente: elaboración propia.

Apéndice C.7



Fuente: elaboración propia.

Apéndice C.8

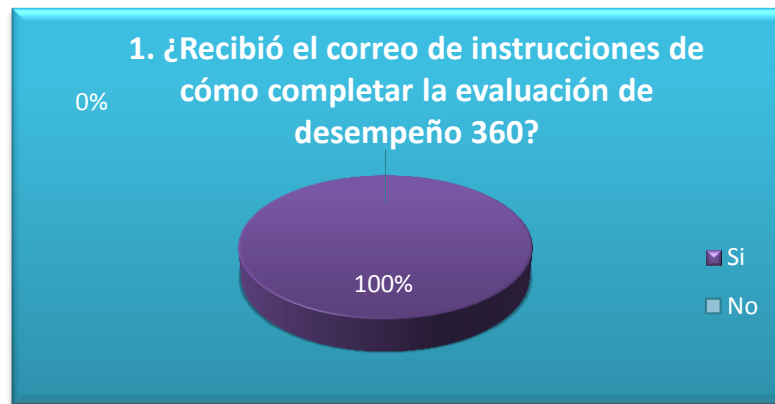


Fuente: elaboración propia.

Apéndice D

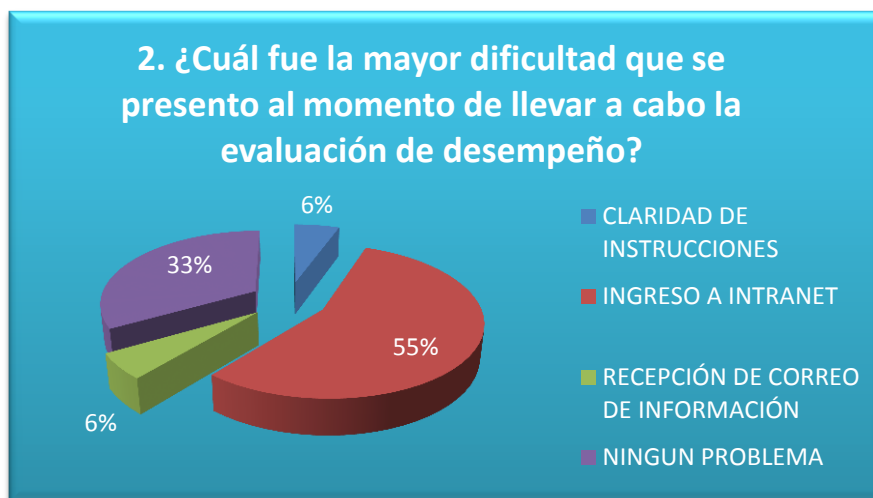
Las gráficas de los resultados de la evaluación de desempeño de El Salvador.

Apéndice D.1



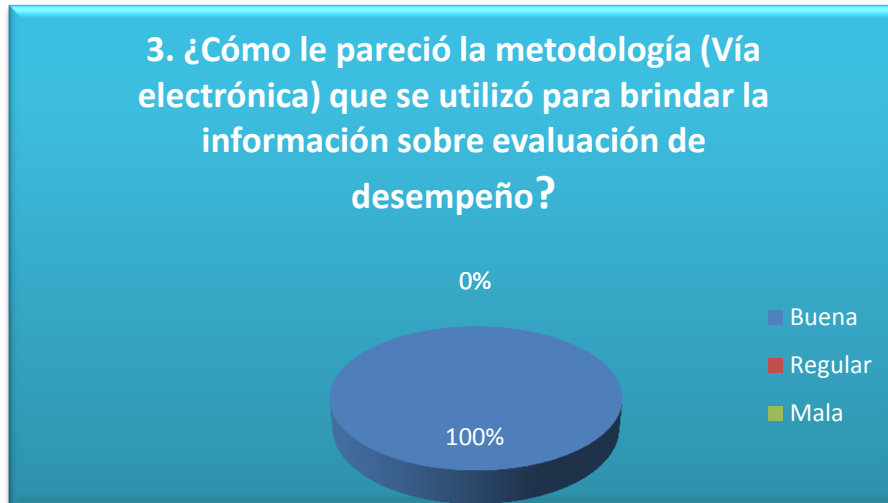
Fuente: elaboración propia.

Apéndice D.2



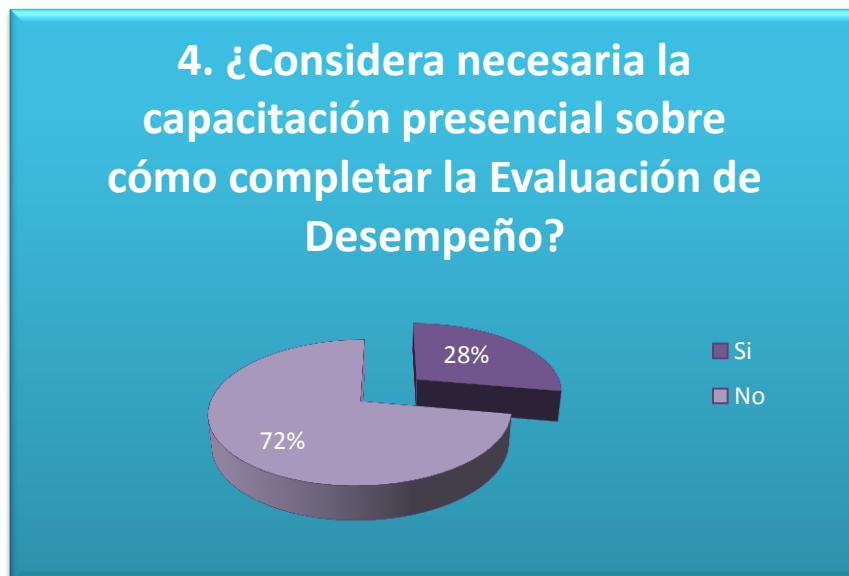
Fuente: elaboración propia.

Apéndice D.3



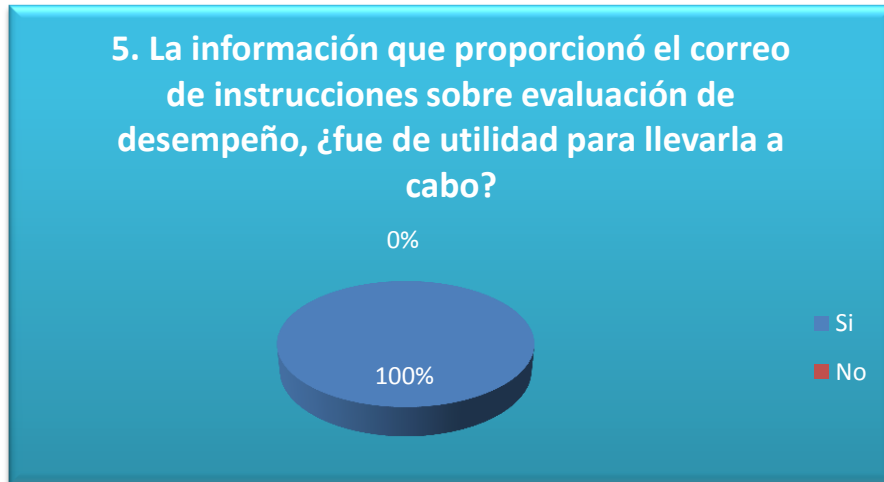
Fuente: elaboración propia.

Apéndice D.4



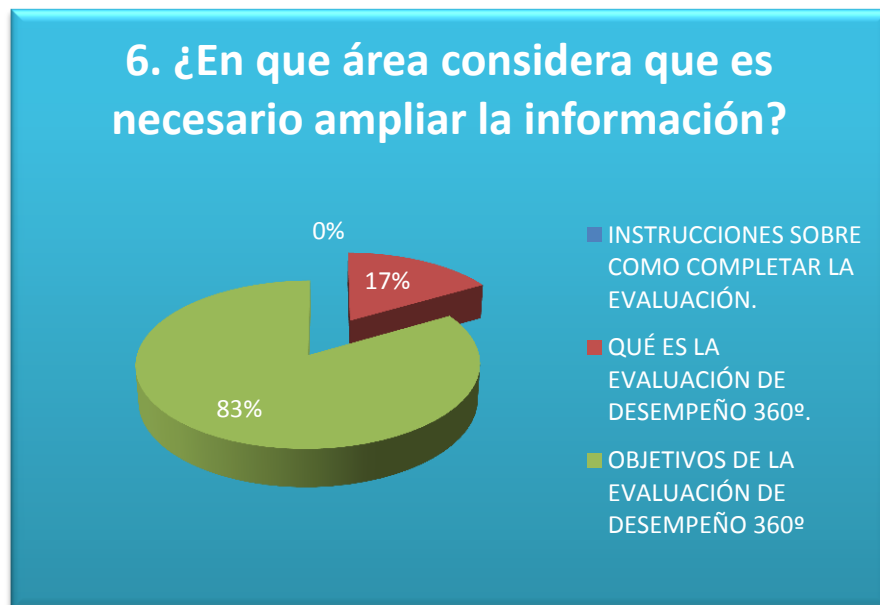
Fuente: elaboración propia.

Apéndice D.5



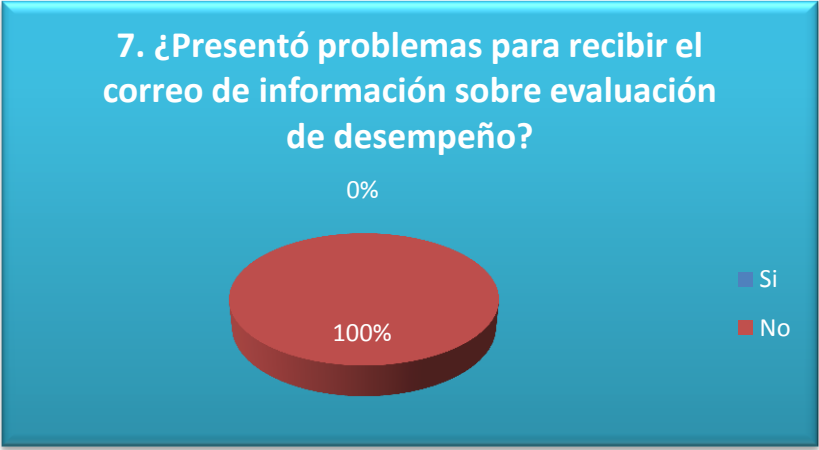
Fuente: elaboración propia.

Apéndice D.6



Fuente: elaboración propia.

Apéndice D.7



Fuente: elaboración propia.

Apéndice D.8

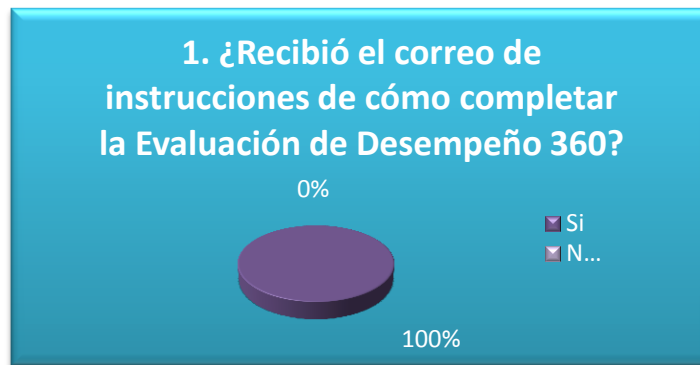


Fuente: elaboración propia.

Apéndice E

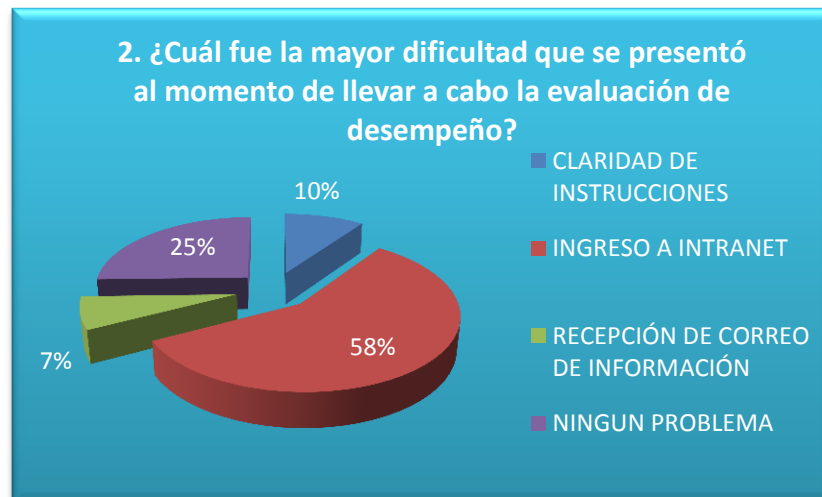
Las gráficas de los resultados de la evaluación de desempeño de Honduras.

Apéndice E.1



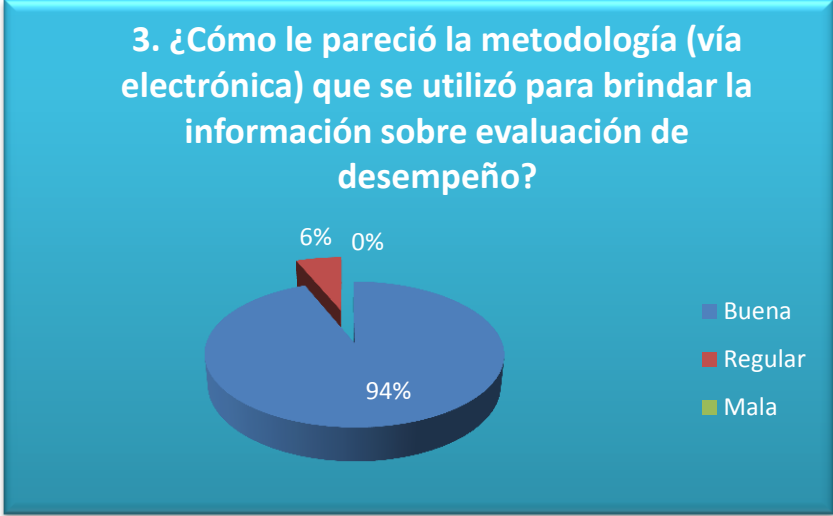
Fuente: elaboración propia.

Apéndice E.2



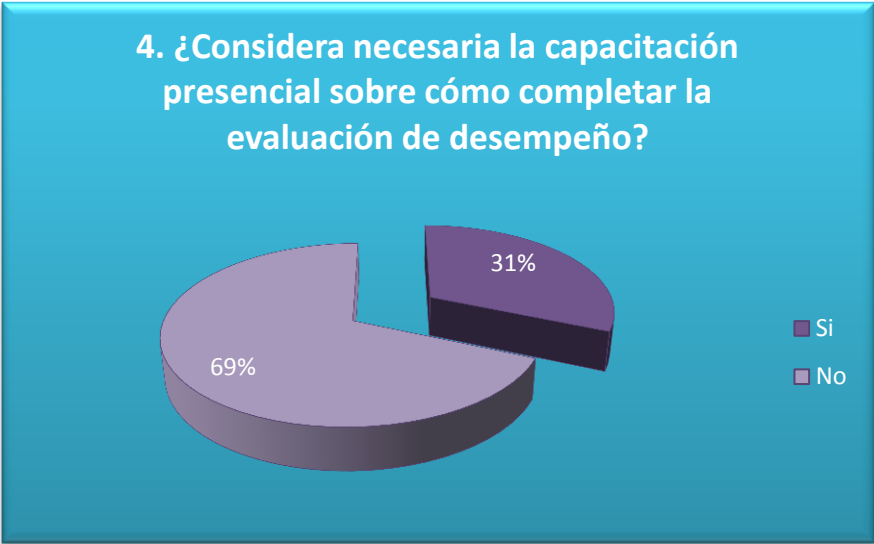
Fuente: elaboración propia.

Apéndice E.3



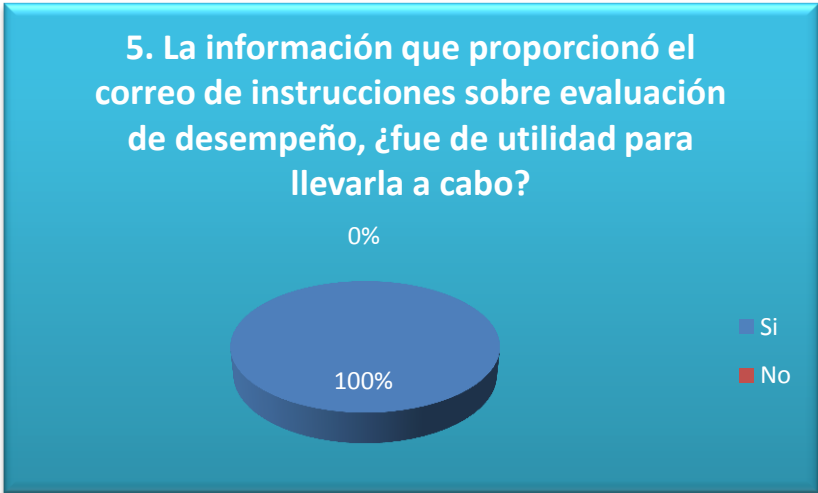
Fuente: elaboración propia.

Apéndice E.4



Fuente: elaboración propia.

Apéndice E.5



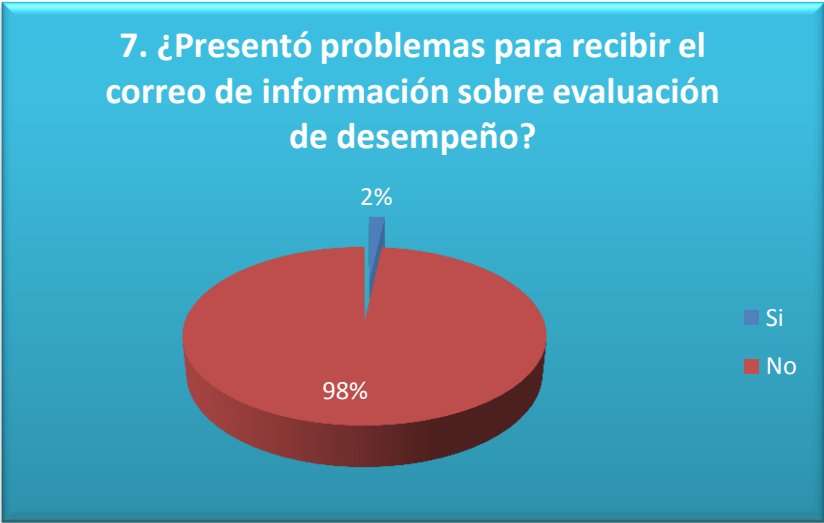
Fuente: elaboración propia.

Apéndice E.6



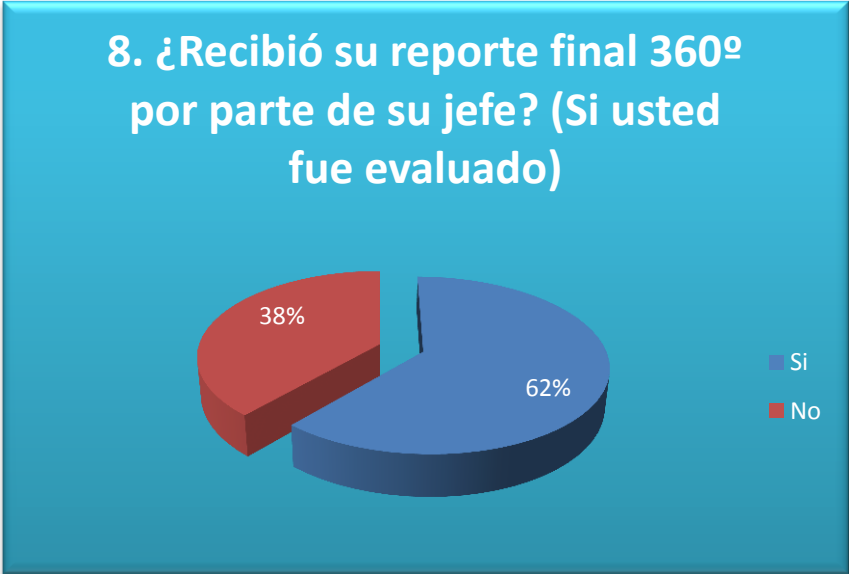
Fuente: elaboración propia.

Apéndice E.7



Fuente: elaboración propia.

Apéndice E.8

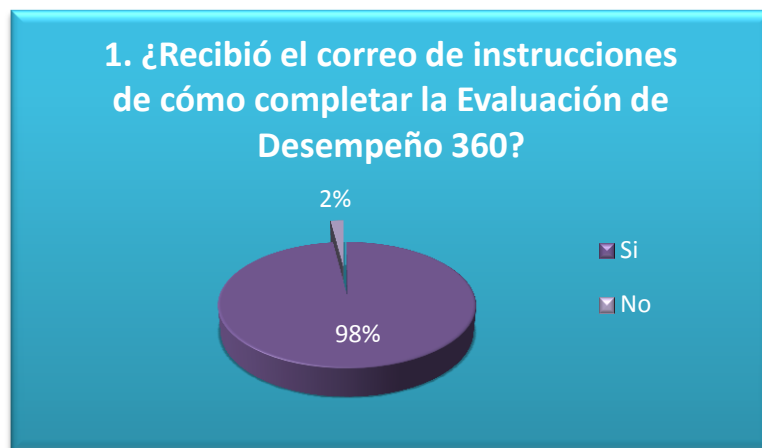


Fuente: elaboración propia.

Apéndice F

Las gráficas de los resultados de la evaluación de desempeño de Nicaragua.

Apéndice F.1



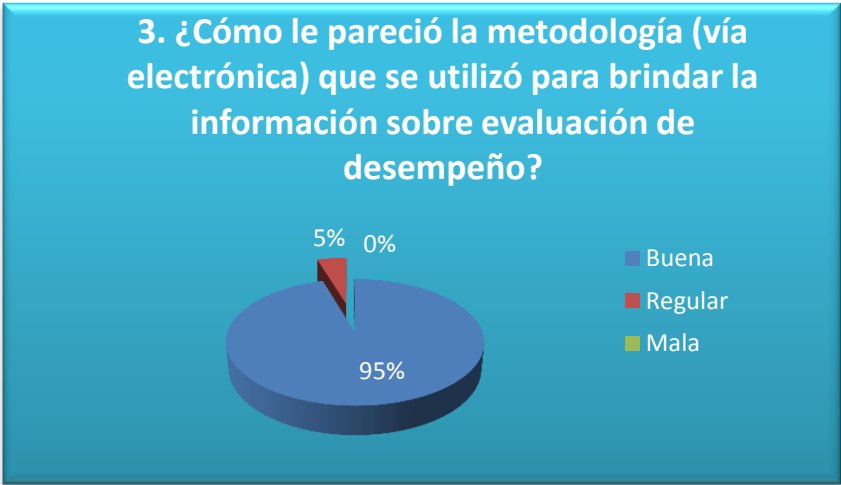
Fuente: elaboración propia.

Apéndice F.2



Fuente: elaboración propia.

Apéndice F.3



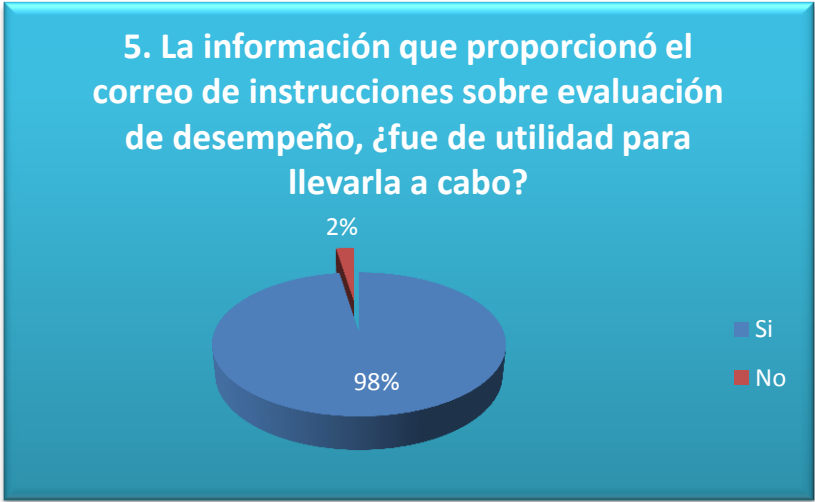
Fuente: elaboración propia.

Apéndice F.4



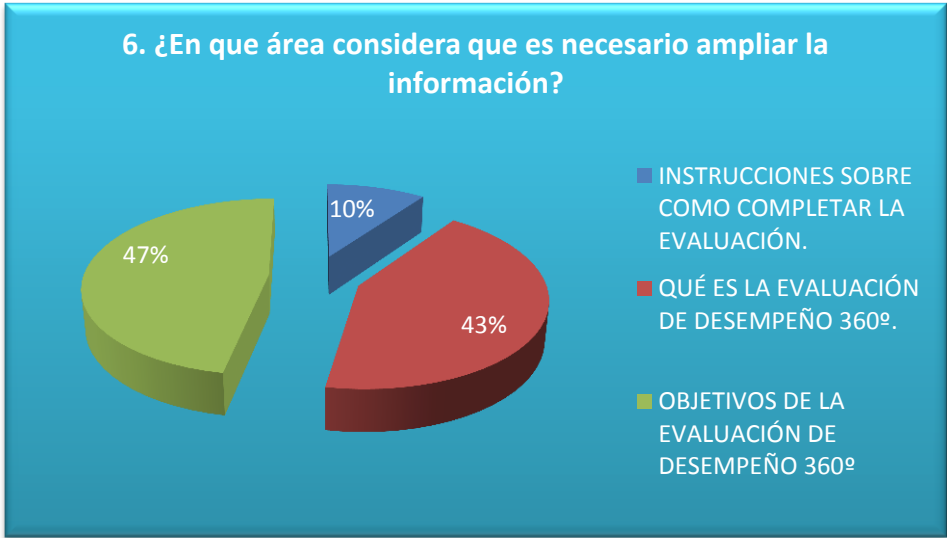
Fuente: elaboración propia.

Apéndice F.5



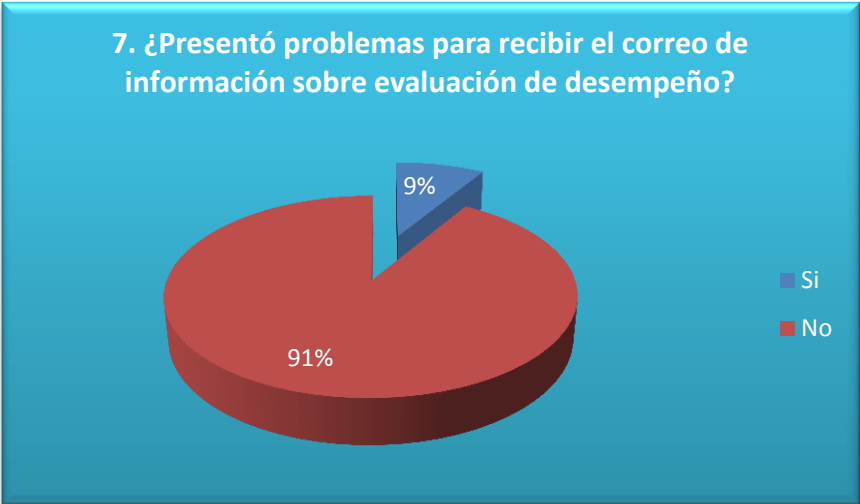
Fuente: elaboración propia.

Apéndice F.6



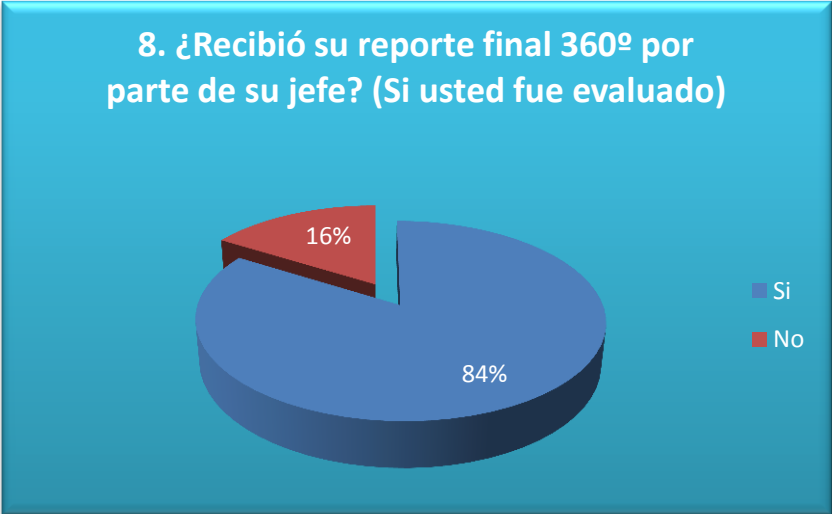
Fuente: elaboración propia.

Apéndice F.7



Fuente: elaboración propia.

Apéndice F.8

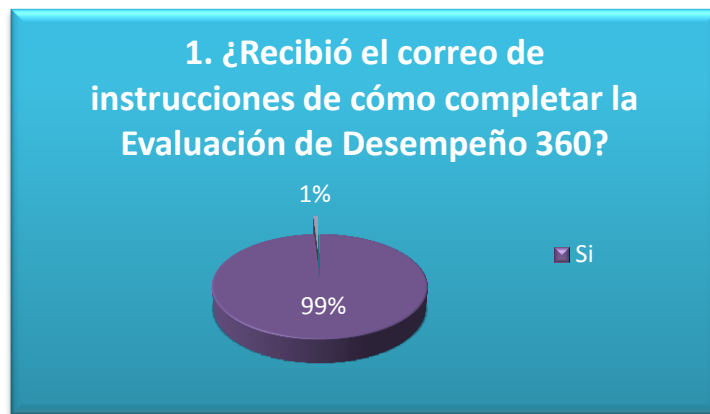


Fuente: elaboración propia.

Apéndice F

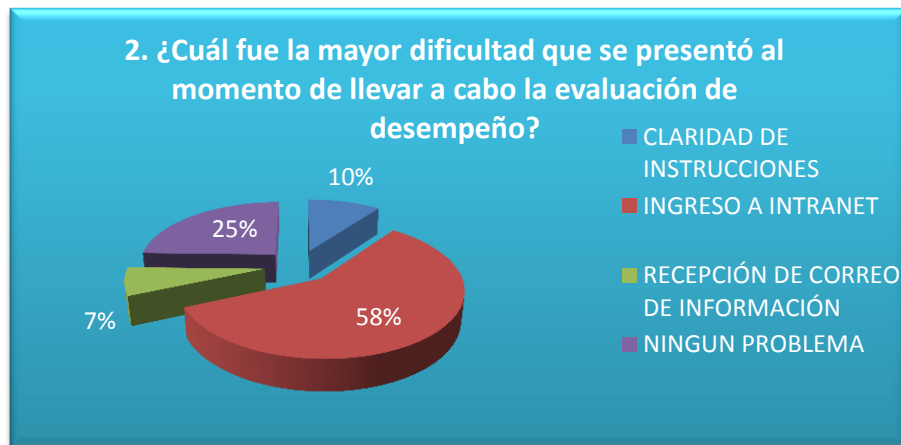
Las gráficas de los resultados de la evaluación de desempeño de Centro América.

Apéndice G.1



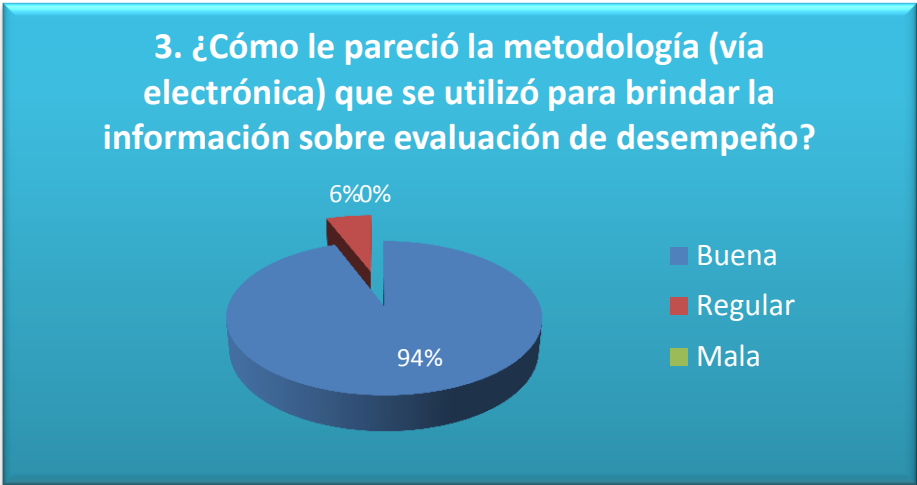
Fuente: elaboración propia.

Apéndice G.2



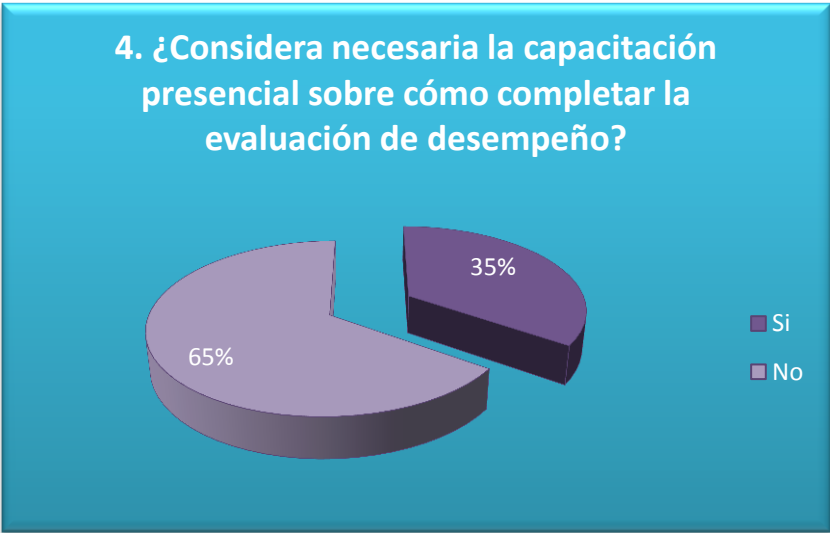
Fuente: elaboración propia.

Apéndice G.3



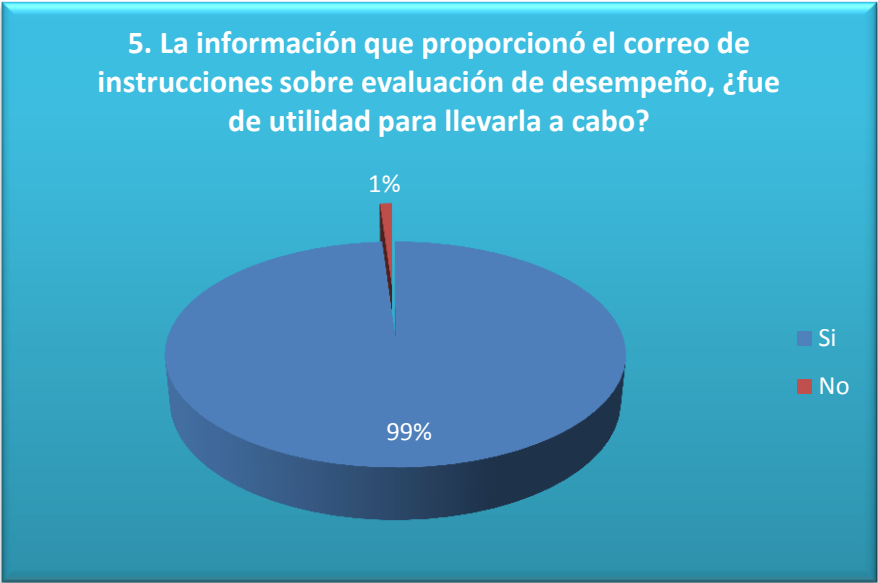
Fuente: elaboración propia.

Apéndice G.4



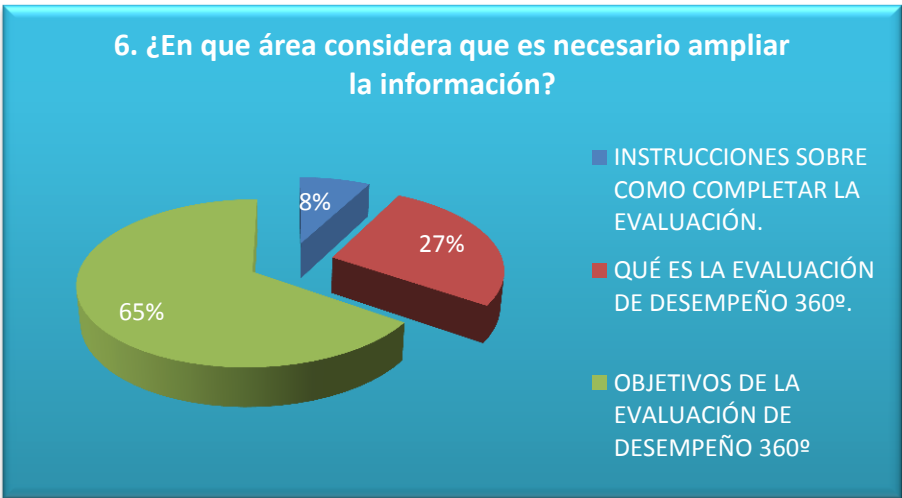
Fuente: elaboración propia.

Apéndice G.5



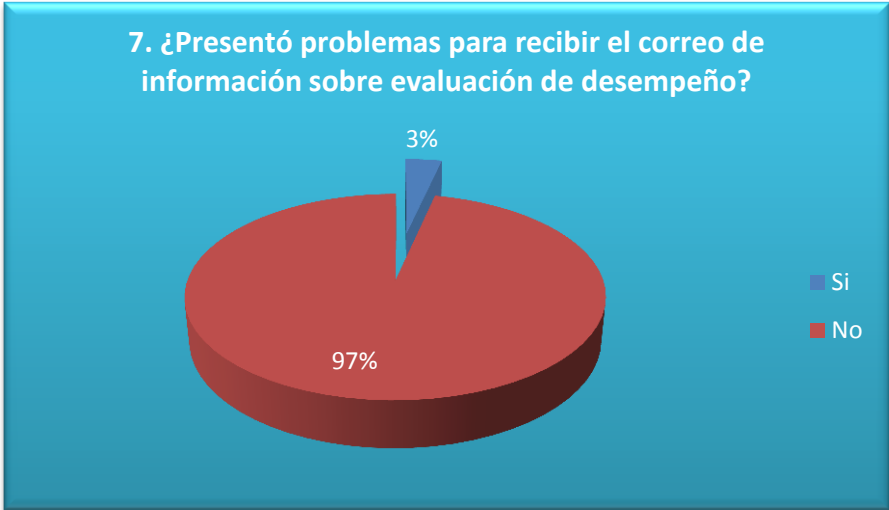
Fuente: elaboración propia.

Apéndice G.6



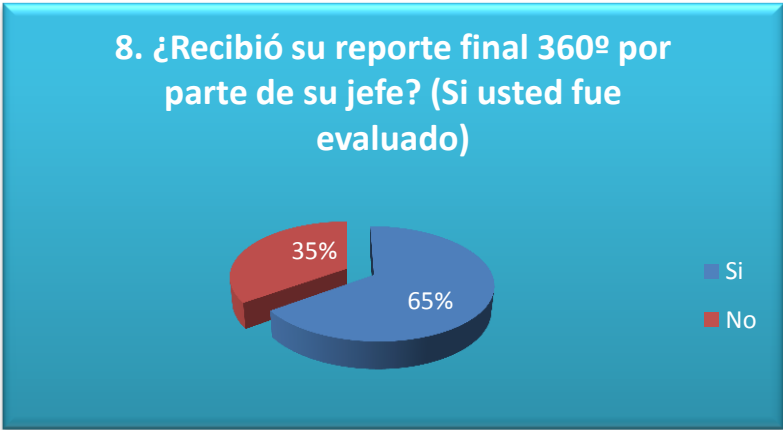
Fuente: elaboración propia.

Apéndice G.7



Fuente: elaboración propia.

Apéndice G.8



Fuente: elaboración propia.

ANEXOS

Anexo A

Secuencia de fotografías del simulacro de huracán que se desarrollo en la Embotelladora la Mariposa.

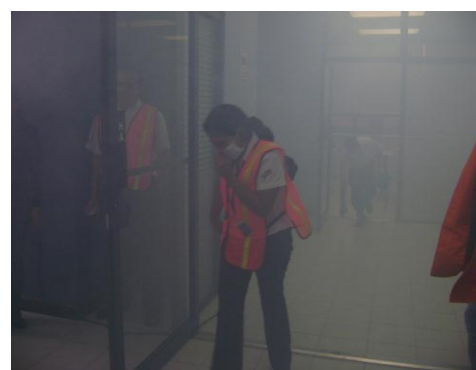
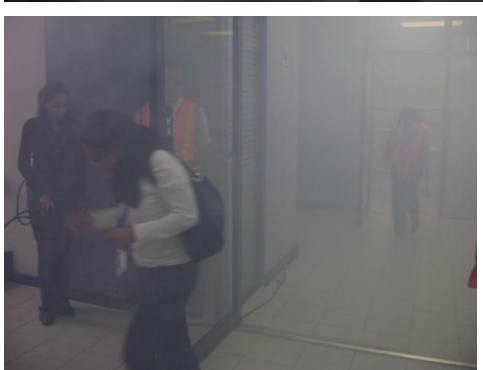
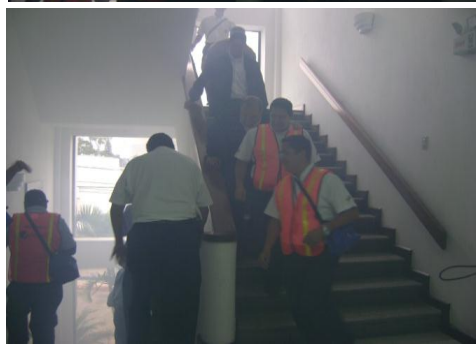
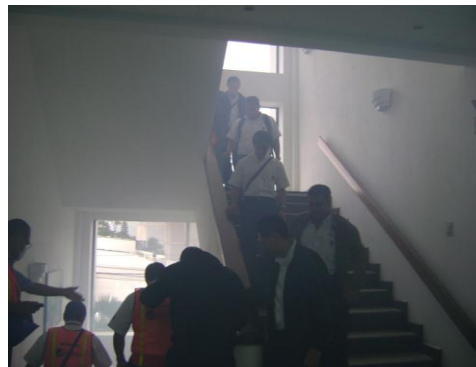




Secuencia de fotografías del simulacro de incendio.



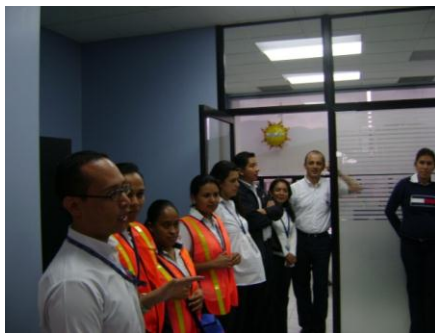
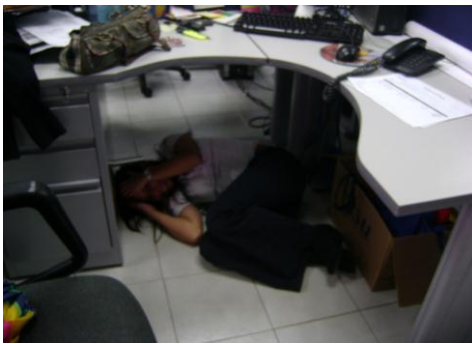






Secuencia de fotografías del simulacro de terremoto.





Fuente: Embotelladora La Mariposa.

Anexo B

Secuencia del reporte de retroalimentación 360° CABCORP de Juan Ramón Martínez Aragón.



Reporte de RETROALIMENTACIÓN 360° CABCORP

<p>Resultados de</p> <p>Juan Ramón Martínez Aragón</p> <p>NOTA: 87.56%</p>	<p>Número de evaluaciones por grupo</p> <p>Todos tus evaluadores 8</p> <table><tr><td>Autoevaluación</td><td>1</td></tr><tr><td>Reportantes Directos</td><td>2</td></tr><tr><td>Colaterales</td><td>5</td></tr><tr><td>Jefe</td><td>1</td></tr></table>	Autoevaluación	1	Reportantes Directos	2	Colaterales	5	Jefe	1
Autoevaluación	1								
Reportantes Directos	2								
Colaterales	5								
Jefe	1								

Índice de Contenido

Sección	Página
INTRODUCCIÓN	
Información sobre este reporte	1
Puntos importantes de este reporte	2
RESUMEN DEL PERFIL DEL EVALUADO	
Resumen perfil del modelo de liderazgo	3
Perfil de las competencias de liderazgo	4
Comportamientos más alto y más bajos clasificados por grupo de evaluadores	5
RESULTADOS DETALLADOS	
Detalles: estableciendo la agenda	
(Toma de decisiones, innovación, orientación a resultados)	6
Detalles: llevando a otros contigo	
(Crear una cultura incluyente, motiva e inspira a otros, colabora e influye, desarrollo de talento)	9
Detalles: haciendo bien las cosas	
(Actúa con integridad, inspira confianza)	13
RESUMEN	
Resumen de Resultado 360°	15

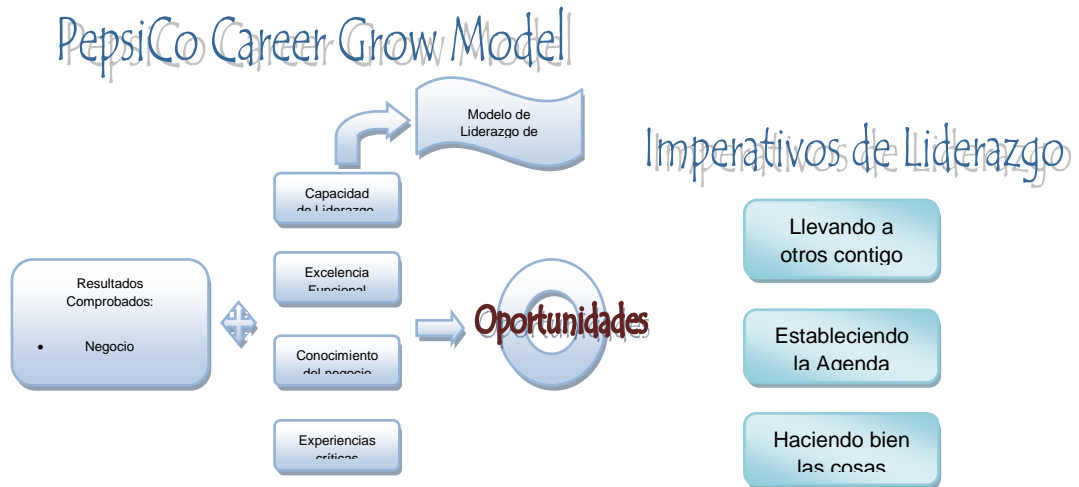
Propósito

El propósito de la retroalimentación 360° es ayudarte a comprender mejor la manera en que te comportas cotidianamente, en la percepción de tus colegas y compañeros de trabajo.

Este reporte se diseñó para ayudarte a identificar tus fortalezas y áreas de oportunidad específicas. Con el fin de hacer conciencia para planear y después lograr mejoras reales a tus destrezas como líder. Nuestra meta es contar con líderes excepcionales que hagan crecer nuestros negocios, que nos ayuden a atraer, retener, motivar y desarrollar los mejores talentos disponibles y finalmente respondan al cambio de manera efectiva.

La retroalimentación 360° y las capacidades de liderazgo en PepsiCo

El proceso de retroalimentación 360° en PepsiCo es una herramienta más importante con que contamos para desarrollar y evaluarnos las capacidades de liderazgo individuales. El proceso representa una oportunidad de contribuir a tu propio desarrollo individual y de hacer de PepsiCo un lugar aún mejor y más incluyente para trabajar. Con estos objetivos en mente, se ha diseñado este reporte para ofrecerte varias y diversas maneras de contemplar la retroalimentación que recibiste de tus colaboradores, colaterales, jefe y otros.



¿Por dónde comenzar?

Tu primera tarea es leer el reporte completo y entender plenamente los resultados que se te proporcionaron. La segunda es usar esta información para crear un plan de acción. Deberás recibir retroalimentación y perfeccionar tu plan de acción con tu jefe para asegurar que realmente se marque una diferencia en tus comportamientos como líder.

Definiciones

Comportamientos: una conducta individual que puede ser observada. En la herramienta se hacen 29 preguntas sobre los comportamientos.

Competencias: un determinado conjunto de conductas tomadas juntas forman una Competencia.

Norma: es el promedio de todos los participantes en tu nivel.

Percentil: es el porcentaje de participantes en tu nivel que obtuvieron calificaciones menores que las tuyas.

Rango de percentil: el rango del 25% al 75% refleja el 50% central de todas las calificaciones obtenidas en tu nivel. Esto representa el centro del rango de la norma.

Si bien cada una de las diversas secciones del reporte debiera ser de fácil lectura, hay varios puntos que debemos destacar.

1. Además de los datos por cada grupo de evaluadores, una categoría llamada **“Todos tus evaluadores”** te dará un promedio general para propósitos comparativos, y será mostrada a lo largo de todo el reporte. Esta calificación es un promedio de todas las evaluaciones individuales que recibiste. Esta calificación es más significativa porque cada uno de los grupos de evaluadores que te calificaron comparten percepciones similares sobre tus fortalezas y áreas de oportunidad.
2. Las **Calificaciones** de cada una de las 9 competencias son el promedio de los comportamientos de esa competencia.
3. Al analizar tus resultados, es importante tener en mente la escala de calificación que la gente usó para contestar las encuestas 360°. Usa las siguientes guías para interpretar tus calificaciones: 4.00 a 5.00 indica una “Fortaleza” definitiva,; 3.00 a 3.99 indica “Cumple el estándar” y representa una buena calificación dentro de la cultura de alto desempeño de PepsiCo; 2.00 a 2.99 indica una potencial área de oportunidad que “Necesita mejora”; 1.00 a 1.99 representa un área de oportunidad que definitivamente “Necesita mejorar mucho”.
4. **Comparando tus calificaciones contra otras.** En ciertas tablas se proporcionan normas, percentiles y rangos de percentiles del 25% al 75% para que puedas comparar tus calificaciones respecto de otras en tu nivel dentro de la organización. Usa los percentiles para determinar cómo se compararán tus resultados en relación con otros de tu nivel. Ten en cuenta que, debido a que los percentiles son una forma de clasificación forzada, diferencias muy pequeñas en los promedios pueden conducir a brechas muy grandes en los percentiles. Usa la norma de tu nivel para calibrar la magnitud de las brechas contra tus propios resultados, para determinar si las diferencias son significativas.
5. En la pagina de **Comportamientos más altos y más bajos por grupo de evaluadores**, pueden ocurrir empates en la 5ª. posición, especialmente con tu jefe. Si existe un empate se indicará con un asterisco (*).

6. A fin de proteger la confidencialidad de tus evaluadores en los grupos de Colaboradores, Colaterales y otros, no se proporciona la distribución completa de calificaciones. En las páginas de **Detalles**, se presentan las calificaciones desde cada grupo de evaluadores para las 29 Conductas de Liderazgo, encontrarás un conjunto adicional de símbolo▲ (y) en las categorías de Todos tus evaluadores, Colaboradores y otros, que indican **las calificaciones mínimas (más bajas) y máximas (más altas)** que recibiste para ese comportamiento. Puedes también usar estos para determinar si las calificaciones fueron muy distintas o muy consistentes (es decir, si obtuviste tantos 1`s como 5`s, o si todos fueron 3`s para una misma conducta).
7. Los resultados dados de tu jefe van identificados en todas las partes del reporte.
8. Si no recibiste la cantidad mínima de respuestas (3 o más) en tus Colaboradores, Colaterales y Otros para mostrar el promedio de ese grupo, recuerda que **estas respuestas serán incluidas** en el promedio de "Todos tus evaluadores".
9. Si bien es importante **analizar cuidadosamente toda tu retroalimentación** y todos los grupos de evaluadores mostrados, los promedios obtenidos de aquellos grupos con calificadores múltiples ¿es decir, Colaboradores, Colaterales y otros?, son los que más probablemente generen información valiosa sobre tus conductas de liderazgo y gerenciales.

Si tienes preguntas o inquietudes adicionales acerca de este reporte o sobre cómo interpretar los resultados, contacta por favor a tu representante de Recursos Humanos y pídele ayuda.

Estableciendo la agenda

- Toma de Decisiones (Tu puntaje) (% del puntaje)
- Innovación (Tu puntaje) (% del puntaje)
- Orientación a Resultados (Tu puntaje) (% del puntaje)

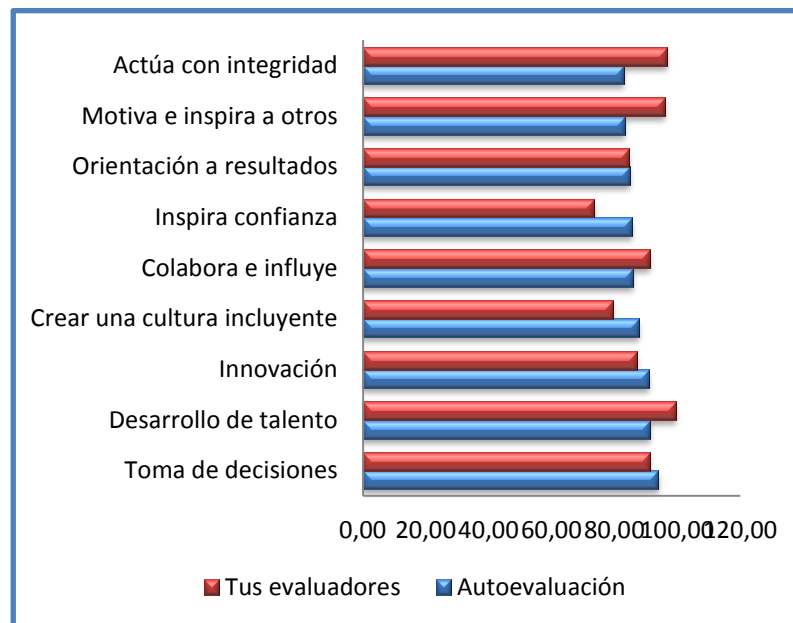
Llevando a otros contigo

- Motiva e inspira a otros (Tu puntaje) (% del puntaje)
- Desarrollo de Talento (Tu puntaje) (% del puntaje)
- Crear una cultura incluyente (Tu puntaje) (% del puntaje)
- Colabora e influye (Tu puntaje) (% del puntaje)

Haciendo Bien las Cosas

- Inspira confianza (Tu puntaje) (% del puntaje)
- Actúa con integridad (Tu puntaje) (% del puntaje)

Todos tus evaluadores	Auto evaluación
94.00	91.20
91.40	99.60
91.00	87.20
87.80	79.60
86.00	91.40
85.40	73.60
84.80	84.60
83.20	96.20
83.00	96.80



3 comportamientos con promedios más altos

Colaboradores

1. Es congruente entre lo que dice y lo que hace. (97.25) (Inspira confianza)
2. Analiza rápidamente problemas complejos para hallar soluciones viables y prácticas. (96.34) (Toma de decisiones)
3. Demuestra una actitud positiva en el lugar de trabajo. (95.36) (Motiva e inspira a otros)

Colaterales

1. Manifiesta una actitud "si se puede" y disposición para emprender retos significativos. (97.56) (Orientación a resultados)
2. Asume la responsabilidad de sus propios errores. (97.34) (Inspira confianza)
3. Demuestra un sentido de pasión, satisfacción y orgullo acerca de su trabajo. (97.25) (Motiva e inspira a otros)

Autoevaluación

1. Muestra apertura y respeto a las opiniones y puntos de vista de los demás. (97.36) (Crea una cultura incluyente)
2. Demuestra un sentido de pasión, satisfacción y orgullo acerca de su trabajo. (97.25) (Motiva e inspira a otros)
4. Manifiesta una actitud "si se puede" y disposición para emprender retos significativos. (96.34) (Orientación a resultados)

Jefe

1. Mantiene informado a los demás para evitar sorpresas (98.36) (Colabora e influye)
2. Desarrolla soluciones creativas y distintas formas de hacer las cosas que añaden valor. (98.25) (Innovación)
3. Demuestra una conciencia de sus propias fortalezas y áreas de desarrollo. (97.36) (Desarrollo de talento)

3 comportamientos con promedios más bajos

Colaboradores

1. Demuestra comportamiento responsable y ético hacia clientes, proveedores y otros dentro de la organización. (45.63) (Actuando con integridad)
2. Busca oportunidades de aprendizaje y nuevas experiencias. (47.69) (Desarrollo de talento)
3. Puede ser confiable para hablar con verdad y franqueza. (47.98) (Inspira confianza)

Colaterales

1. Se adapta y adopta bien el cambio. (45.63) (Motiva e inspira a otros)
2. Demuestra perseverancia en la búsqueda de metas. (47.69) (Orientación a resultados)
3. Es congruente entre lo que dice y hace. (49.36) (Inspira confianza)

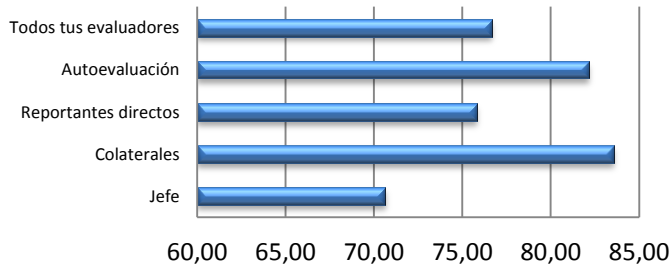
Autoevaluación

1. Se adapta y adopta bien el cambio. (45.63) (Motiva e inspira a otros)
2. Aprende de la experiencia y fácilmente aplica ese conocimiento a nuevas situaciones. (48.21) (Desarrollo de talento)
3. Toma iniciativa para hallar maneras de alcanzar mejores resultados. (47.87) (Innovación)

Jefe

1. Ve la relación entre los datos, eventos, tendencias, etc. (45.00) (Toma de decisiones)
2. Busca oportunidades de aprendizaje y nuevas experiencias. (47.69) (Desarrollo de talento)
3. Demuestra un sentido de pasión, satisfacción y orgullo acerca de su trabajo. (49.36) (Motiva e inspira a otros)

Competencia: motiva e inspira a otros



Tus evaluaciones	Tus percentiles
70,62	74,24
83,55	76,54
75,79	81,25
82,15	87,36
76,65	77,34

Comportamientos

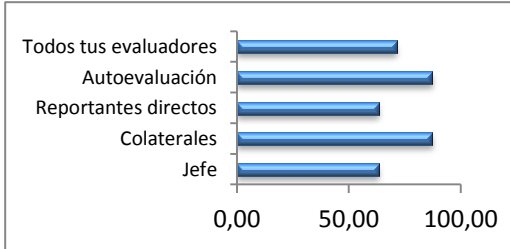
17. Demuestra un sentido de pasión, satisfacción y orgullo acerca de su trabajo.

18. Demuestra una actitud positiva en el lugar de trabajo.

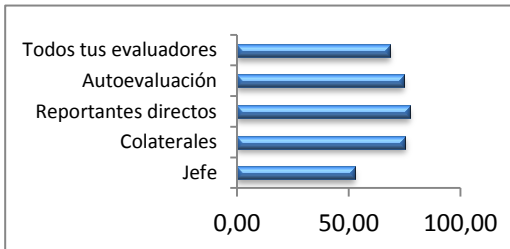
19. Se adapta y adopta bien el cambio.

20. Crea un ambiente laboral que hace que el trabajo sea satisfactorio y agradable.

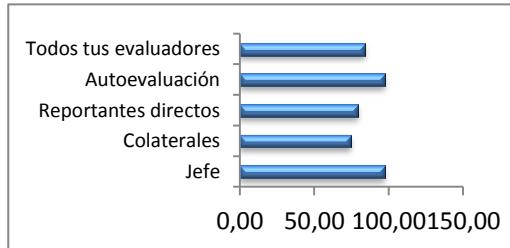
Resultados



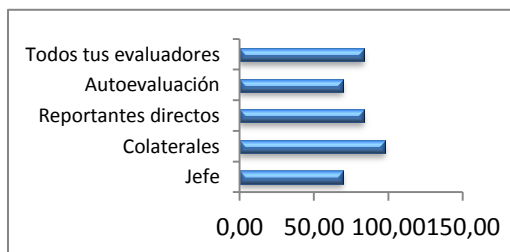
Tus evaluaciones	Tus percentiles
49,36	72,36
97,25	84,23
49,36	87,34
97,25	82,14
65,32	81,31



Tus evaluaciones	Tus percentiles
86,25	74,48
94,36	82,21
86,25	81,24
94,36	84,60
88,95	79,31

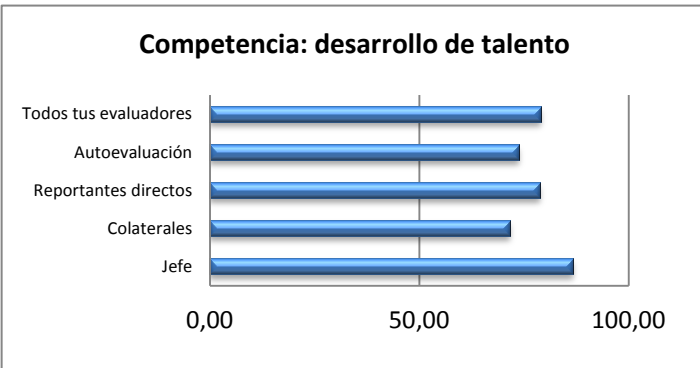


Tus evaluaciones	Tus percentiles
63,21	74,15
87,25	74,36
63,21	52,31
87,25	82,31
71,22	66,94



Tus evaluaciones	Tus percentiles
63,21	74,15
87,25	74,36
63,21	52,31
87,25	82,31
71,22	66,94

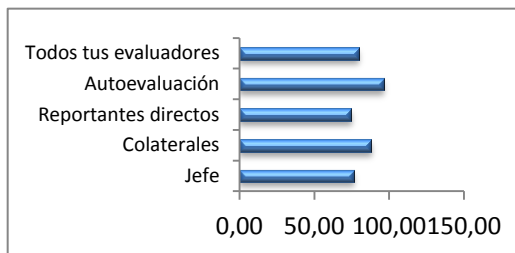
Competencia: desarrollo de talento



Tus evaluaciones	Tus percentiles
86,57	78,25
71,58	74,25
78,68	87,25
73,86	72,30
78,94	79,92

Comportamientos

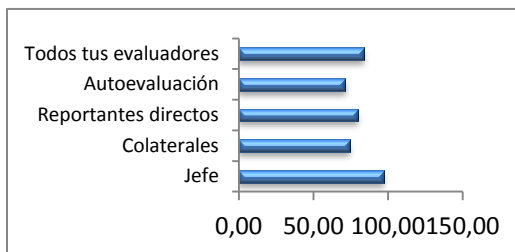
13. Demuestra una conciencia de sus propias fortalezas y área de desarrollo.



Resultados

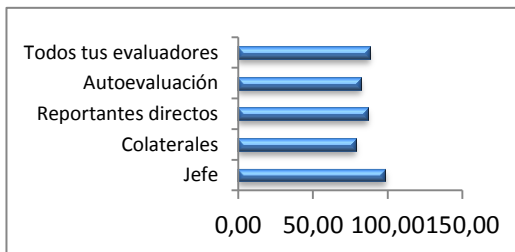
Tus evaluaciones	Tus percentiles
76,32	74,25
87,96	76,48
74,65	84,48
96,32	58,45
79,64	78,40

14. Actúa en base a la retroalimentación de otros, buscando formas de mejorar su desempeño.



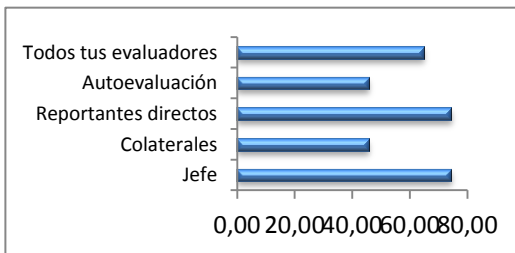
Tus evaluaciones	Tus percentiles
97,36	78,32
74,35	85,36
79,36	87,25
71,34	78,25
83,69	83,64

15. Aprende de la experiencia y fácilmente aplica ese conocimiento a nuevas situaciones.



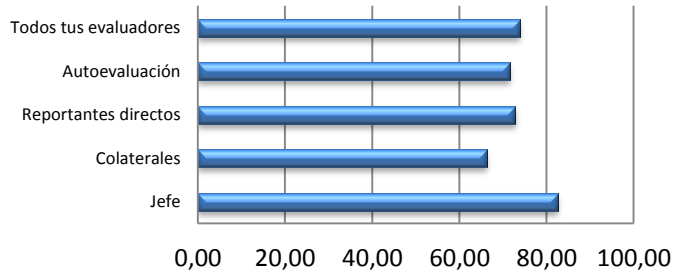
Tus evaluaciones	Tus percentiles
98,25	72,32
78,36	84,36
86,35	84,71
82,14	71,21
87,65	80,46

29. Busca oportunidades de aprendizaje y nuevas experiencias.



Tus evaluaciones	Tus percentiles
98,25	72,32
78,36	84,36
86,35	84,71
82,14	71,21
87,65	80,46

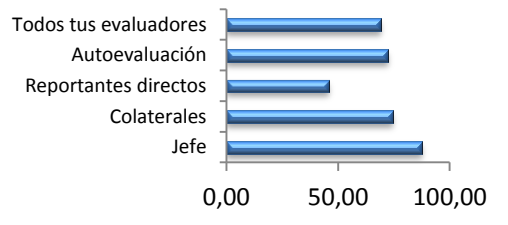
Competencia: crear una cultura incluyente



Tus evaluaciones	Tus percentiles
82,56	75,21
66,12	84,36
72,70	82,14
71,46	75,36
73,80	80,57

Comportamientos

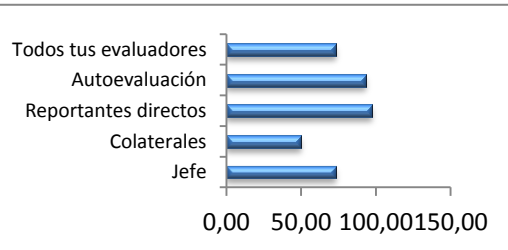
10. Trata a todos los demás con respeto y justicia.



Resultados

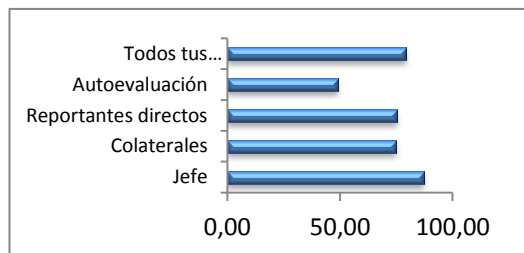
Tus evaluaciones	Tus percentiles
87,23	84,23
74,36	86,32
45,63	56,36
72,31	85,66
69,07	75,64

11. Demuestra sensibilidad cuando trata con personas de diferentes antecedentes culturales y/o otras diferencias.



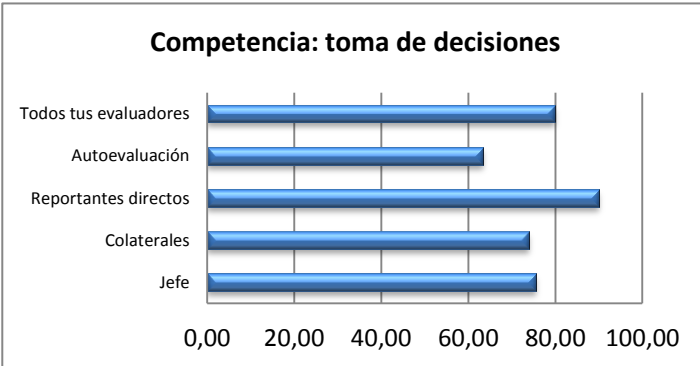
Tus evaluaciones	Tus percentiles
87,21	74,56
74,64	85,41
75,23	45,65
48,87	76,32
79,03	68,54

12. Muestra apertura y respeto a las opiniones y puntos de vista de los demás.



Tus evaluaciones	Tus percentiles
73,25	85,26
49,36	74,45
97,25	96,36
93,21	74,45
73,29	85,36

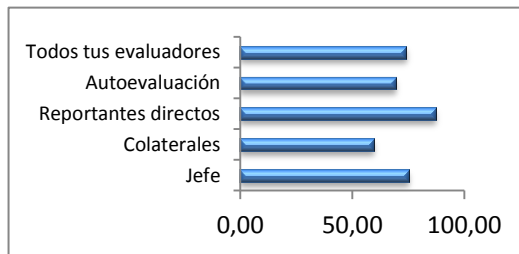
Competencia: toma de decisiones



Tus evaluaciones	Tus percentiles
75,48	74,25
73,94	86,54
90,01	75,63
63,30	74,25
79,81	78,81

Comportamientos

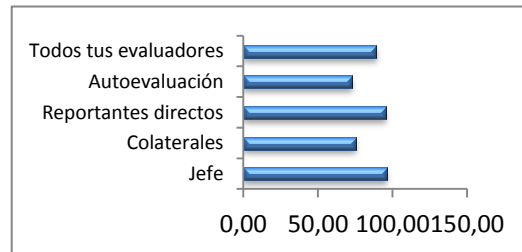
2. Ve las relaciones entre los datos, eventos, tendencias, etc.



Resultados

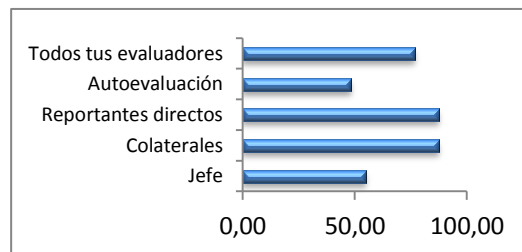
Tus evaluaciones	Tus percentiles
75,24	75,41
59,36	84,58
87,32	86,36
69,37	71,25
73,97	82,12

1. Analiza rápidamente problemas complejos para hallar soluciones viables y prácticas.



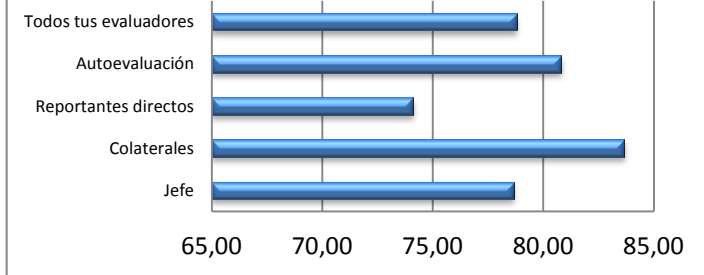
Tus evaluaciones	Tus percentiles
96,32	75,26
75,21	76,32
95,36	84,36
72,31	74,36
88,96	78,65

3. Trabaja de manera consistente hacia las prioridades correctas.



Tus evaluaciones	Tus percentiles
54,87	75,00
87,26	54,90
87,36	94,36
48,21	84,50
76,50	74,75

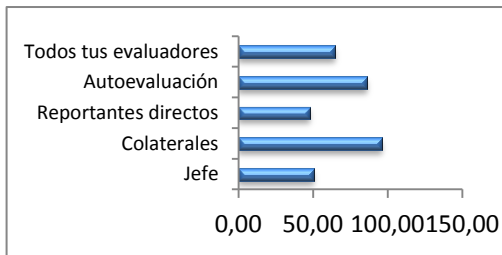
Competencia: Inspira confianza



Tus evaluaciones	Tus percentiles
78,65	74,25
83,67	87,36
74,12	79,36
80,82	84,27
78,81	80,32

Comportamientos

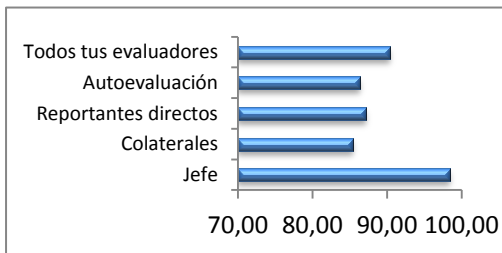
27. Puede ser confiable para hablar con verdad y franqueza.



Resultados

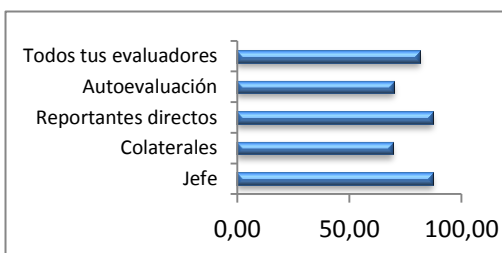
Tus evaluaciones	Tus percentiles
50,36	72,36
96,32	94,36
47,98	84,25
86,36	69,48
64,89	83,66

28. Es congruente entre lo que dice y hace.



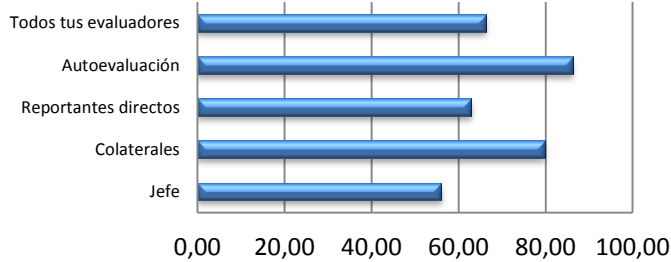
Tus evaluaciones	Tus percentiles
98,36	81,25
85,36	93,14
87,15	75,24
86,34	84,34
90,29	83,21

29. Asume la responsabilidad de sus propios errores



Tus evaluaciones	Tus percentiles
87,23	72,36
69,34	82,18
87,23	97,36
69,75	75,63
81,27	83,97

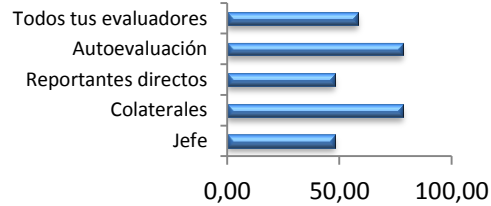
Competencia: actúa con integridad



Tus evaluaciones	Tus percentiles
55,97	74,25
79,84	86,14
62,89	52,98
86,27	75,00
66,23	71,12

Comportamientos

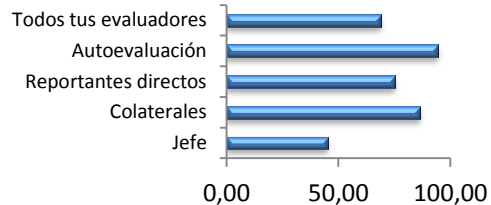
24. Demuestra comportamiento responsable y ético hacia clientes, proveedores y otros dentro de la organización.



Resultados

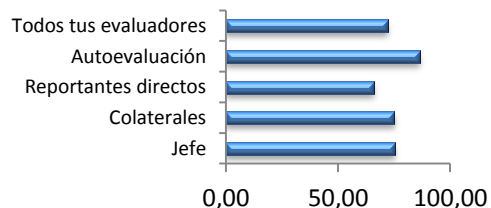
Tus evaluaciones	Tus percentiles
47,69	75,26
78,21	75,39
47,69	74,36
78,21	74,36
57,86	75,00

25. Sigue de modo consistente el significado y propósito de las políticas y normas de la empresa (ej. Código de conducta)

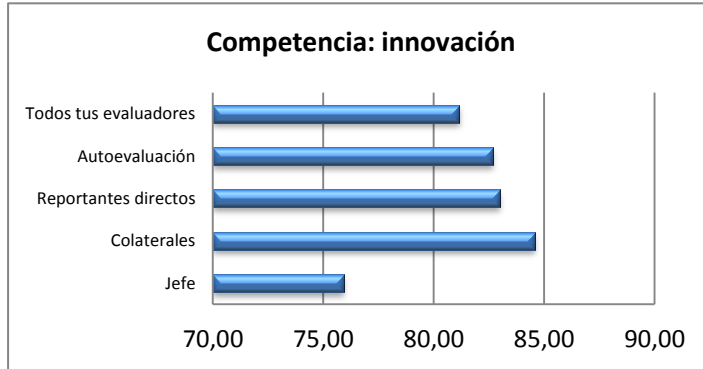


Tus evaluaciones	Tus percentiles
45,00	74,25
86,32	71,36
75,21	72,36
94,30	84,30
68,84	72,66

26. Actúa con integridad de manera cotidiana aún cuando es difícil hacerlo.



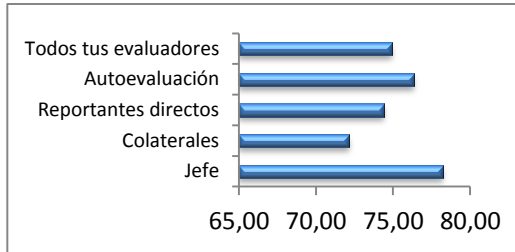
Tus evaluaciones	Tus percentiles
75,21	76,36
75,00	94,36
65,78	85,47
86,31	76,41
72,00	85,40



Tus evaluaciones	Tus percentiles
75,89	74,25
84,58	87,10
82,98	72,10
82,66	97,20
81,15	77,82

Comportamientos

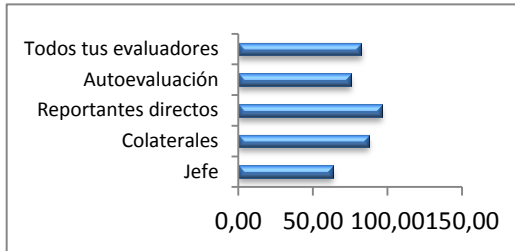
4. Toma iniciativa para hallar maneras de alcanzar mejores resultados.



Resultados

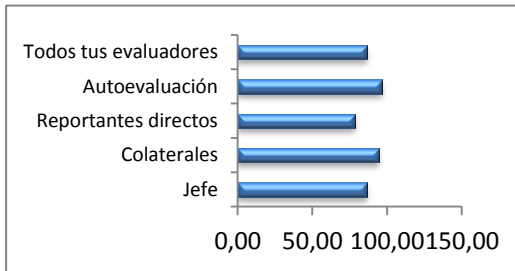
Tus evaluaciones	Tus percentiles
78,21	75,64
72,12	85,69
74,36	94,36
76,32	87,69
74,90	85,23

6. Desarrolla soluciones creativas y distintas de hacer las cosas que añaden valor



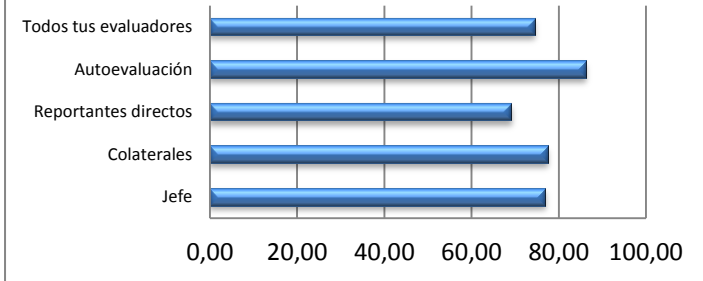
Tus evaluaciones	Tus percentiles
63,21	76,32
87,25	79,58
96,34	97,66
75,34	84,60
82,27	84,52

5. Busca de manera activa, y aprovecha las ideas, mejores prácticas y soluciones desarrolladas donde sea.



Tus evaluaciones	Tus percentiles
86,25	78,48
94,36	76,36
78,24	82,36
96,32	94,25
86,28	79,07

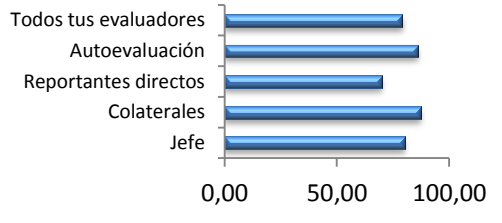
Competencia: orientación a resultados



Tus evaluaciones	Tus percentiles
76,85	75,20
77,49	87,36
69,09	84,30
86,09	79,20
74,48	82,29

Comportamientos

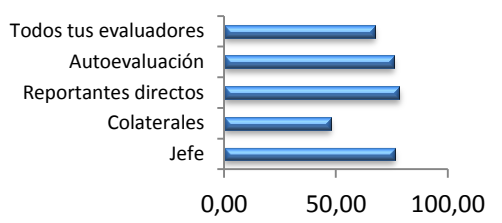
8. Conforta y se esfuerza para resolver cuestiones difíciles.



Resultados

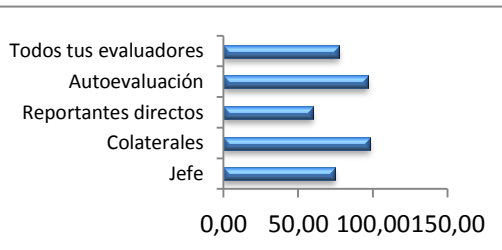
Tus evaluaciones	Tus percentiles
80,00	74,36
87,23	87,94
69,75	80,00
85,97	74,00
78,99	80,77

9. Manifiesta una actitud si se puede- y disposición para emprender retos significativos.



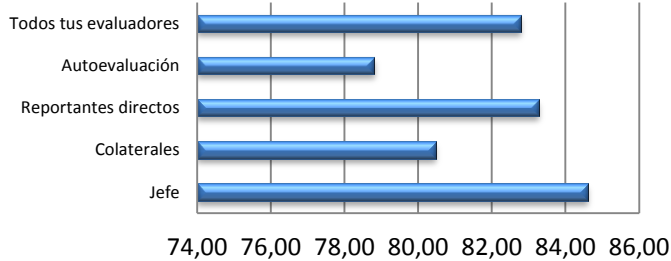
Tus evaluaciones	Tus percentiles
76,31	74,48
47,69	85,42
78,21	84,85
75,96	86,36
67,40	81,58

7. Demuestra perseverancia en la búsqueda de metas.



Tus evaluaciones	Tus percentiles
74,24	76,32
97,56	84,36
59,32	97,50
96,34	85,63
77,04	86,06

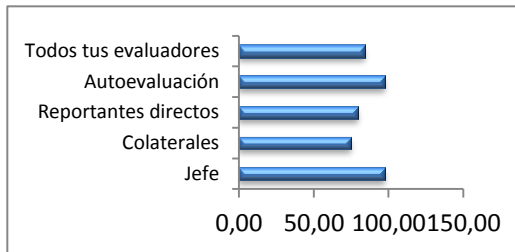
Competencia: colabora e influye



Tus evaluaciones	Tus percentiles
84,61	78,25
80,48	74,69
83,28	86,34
78,81	72,28
82,79	79,76

Comportamientos:

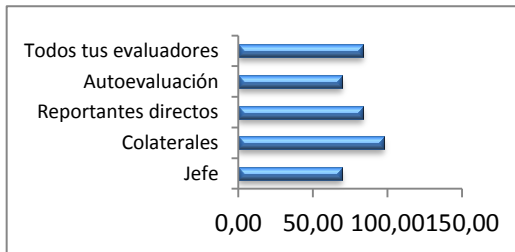
21. Colabora bien con los demás para entregar resultados.



Resultados

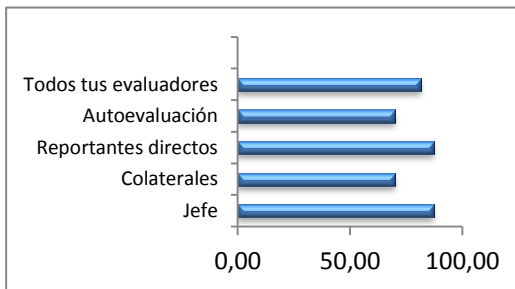
Tus evaluaciones	Tus percentiles
97,25	74,25
74,36	84,25
79,36	86,64
97,36	72,63
83,66	81,71

22. Mantiene informados a los demás para evitar sorpresas innecesarias.

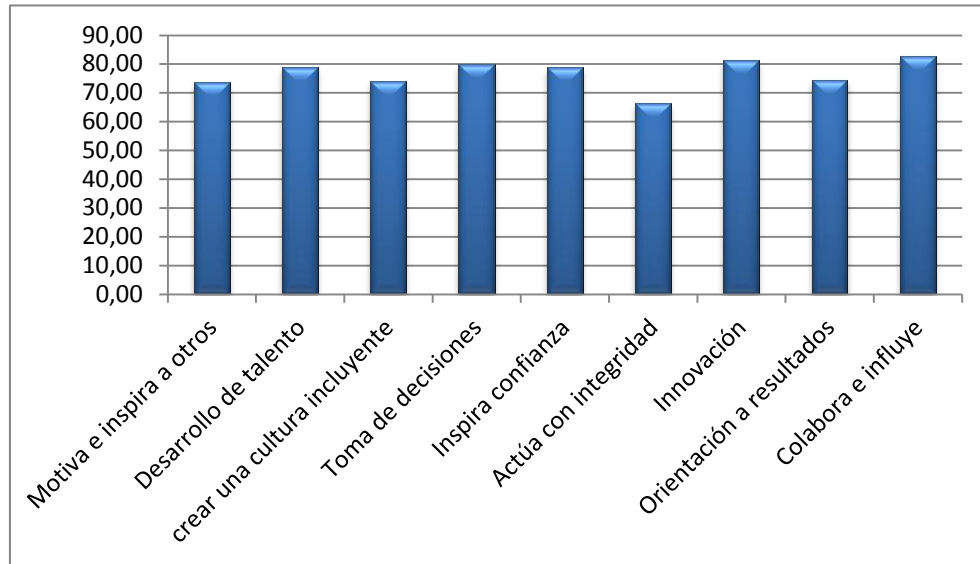


Tus evaluaciones	Tus percentiles
69,34	74,25
97,34	71,36
83,24	89,48
69,31	86,94
83,31	78,36

23. Escucha y entiende efectivamente lo que dicen los demás.



Tus evaluaciones	Tus percentiles
87,23	79,48
69,75	85,47
87,23	86,48
69,75	79,84
81,40	83,81



5 Comportamientos más altos

1. Es congruente entre lo que dice y hace (90.29) (Inspira confianza)
2. Analisa rápidamente problemas complejos para hallar soluciones viables y prácticas (88.96) (Toma de decisiones)
3. Demuestra una actitud positiva en el lugar de trabajo (88.95) (Motiva e inspira a otros)
4. Aprende de la experiencia y facilmente aplica ese conocimiento a nuevas situaciones (88.95) (Desarrollo de talento)
5. ¿Es congruente entre lo que dice y hace? (86.28) (Inspira confianza)

5 Comportamientos más bajos

1. Demuestra comportamiento responsable y ético hacia clientes, proveedores y otros dentro de la organización (57.86) (Actuando con integridad)
2. Busca oportunidades de aprendizaje y nuevas experiencias (64.78) (Desarrollo de talento)
3. Puede ser confiable para hablar con verdad y franqueza (64.89) (Inspira confianza)
4. Demuestra un sentido de pasión, satisfacción y orgullo acerca de su trabajo (65.32) (Motiva e inspira a otros)
5. Manifiesta una actitud "sí se puede" y disposición para emprender retos significativos (67.40) (Orientación a resultados)

Fuente: Embotelladora La Mariposa.

Anexo C

Plan de acción

Nombre del evaluado: Juan Ramón Martínez Aragón

Fecha comprendida de: marzo 2009 al mayo 2009

Meta: implementación de control de correos electrónicos e intranet para toda la corporación CABCORP			
Objetivos	Actividades	Período de tiempo	Resultados
Lograr que todos los colaboradores de CABCORP tengan correo electrónico.	Realizar un listado y hacer las llamadas correspondientes para detectar a los colaboradores que les falta correo electrónico.	MARZO	Obtener el listado de todas las personas que poseen correo electrónico y las que no poseen correo electrónico dentro de la compañía.
	Creación de nuevas cuentas de correo electrónico.	ABRIL	Crear cuentas nuevas para los colaboradores que no tengan correo electrónico.
	Comunicar a todos los colaboradores las nuevas cuentas de correo electrónico.	MAYO	Todos los colaboradores tengan conocimiento y conozcan su nueva cuenta de correo electrónico.
Lograr que todos los colaboradores de CABCORP tengan intranet.	Realizar un listado y hacer las llamadas correspondientes para detectar a los colaboradores que les falta intranet.	MARZO	Obtener el listado de todas las personas que poseen acceso a intranet y las que no poseen intranet dentro de la compañía.
	Creación de acceso a intranet de los colaboradores que se detectaron que no tienen acceso.	ABRIL	Crear accesos a intranet para los colaboradores que no tengan acceso.
	Comunicación del acceso a intranet de los colaboradores que no tenían acceso.	MAYO	Todos los colaboradores tengan el conocimiento de que tienen acceso a intranet.

Autorizado por: Departamento de RRHH

Fecha de autorización: febrero 2009

Fuente: Embotelladora La Mariposa.

Anexo D

Evaluación 360 grados es un sistema iniciado en el año 2009 para los niveles gerenciales y jefaturas, basado en un modelo de competencias

¿Quiénes participan en esta evaluación?

- ❖ Autoevaluación: si ocupas un puesto de jefatura o gerencia.
- ❖ Evaluación de Colaterales: son aquellas personas que ocupan tu mismo nivel organizacional dentro de tu departamento.
- ❖ Evaluación de Colaboradores: son las personas que reciben dirección directa del evaluado
- ❖ Evaluación de Jefe Inmediato

Pasos a seguir

1. Recibirás por medio de un correo electrónico, a través de consultamicabcorp, una invitación para completar la evaluación, según sea tu rol en la misma.
2. Ingresa a <http://micabcorp>
3. Escribe tu usuario de red, antes de éste debe de ir la palabra mariposa\, y por último tu password.
4. Ingresa al link Clima Laboral / Evaluación 360
5. Te aparecerá una pantalla que te indica "Evaluaciones pendientes de completar", marca seleccionar. En caso de no aparecerte la pantalla, debes marcar *click* derecho en donde debes marcar desbloquear pop up.
6. Llevar a cabo la evaluación, verificando en el encabezado a quién evalúas.

Gracias por participar. Tienes una consulta o duda:

Comunícate con La Coordinadora del Proyecto

Ext. xxxx

xxxxxxx@pepsicentroamerica.com

Anexo E

Instructivo de la evaluación de desempeño de la Corporación de Bebidas Centroamericana CABCORP



Evaluación 360 grados es un sistema iniciado en el año 2009 para los niveles Gerenciales y Jefaturas, basado en un modelo de competencias.

¿Quiénes participan en esta evaluación?



- Autoevaluación: Si ocupas un puesto de jefatura o gerencia.
- Evaluación de Colaterales: Son aquellas personas que ocupan tu mismo nivel organizacional dentro de tu departamento.
- Evaluación de Colaboradores: Son las personas que reciben dirección directa del evaluado
- Evaluación de Jefe Inmediato

Pasos a seguir



1. Recibirás por medio de un correo electrónico, a través de consultamicabcorp, una invitación para completar la evaluación, según sea tu rol en la misma.
2. Ingresa a <http://micabcorp>
3. Escribe tu usuario de red, antes de éste debe de ir la palabra mariposa\, y por último tu password.
4. Ingresa al link Clima Laboral / Evaluación 360
5. Te aparecerá una pantalla que te indica "Evaluaciones pendientes de completar", marca seleccionar. En caso de no aparecerte la pantalla, debes marcar click derecho en donde debes marcar desbloquear pop up.
6. Llevar a cabo la evaluación, verificando en el encabezado a quién evalúas.

Gracias por participar.

Tienes una consulta o duda:
Comunícate con Vivian Molina
Ext. 1417
vmolina@pepsicentroamerica.com



Fuente: Embotelladora La Mariposa.

Anexo F

Carta de invitación para resolver la evaluación de desempeño.

Estimado Colaborador:

Cabcorp es una compañía enfocada en alcanzar el crecimiento a través de personas orientadas a resultados, capaces y facultadas. Es por ello, que hemos lanzado para los niveles de Jefaturas, Gerencias y Direcciones la **Evaluación 360°**, ya que creemos que cada uno de nosotros necesita saber qué conductas y competencias se esperan para administrar el negocio.

Es por eso que **360°** será una fotografía instantánea que ayudará a conocer la percepción que tiene tanto el mismo trabajador como el jefe, colaboradores y compañeros de trabajo acerca del evaluado.

No olvides que tu rol en esta evaluación es muy importante, ya que si eres el evaluado debes estar dispuesto a recibir coaching y ponerlo en práctica para hacer de nuestra empresa una organización sobresaliente. Por otro lado, si eres el evaluador debes ser objetivo y tu evaluación debe tomar como base datos sobre el desempeño.

Gracias por tomarte el tiempo de llevar a cabo esta importante evaluación, ya que será un pilar clave para promover el crecimiento personal, profesional y de liderazgo dentro de Cabcorp (instrucciones adjuntas).





Fernando Letona
Desarrollo Humano

Fuente: Embotelladora La Mariposa.

AnexoG

Encuesta sobre la satisfacción del cliente, evaluación de desempeño, CABCORP.

		Encuesta			
Nombre:			Participa!!!		
Puesto:					
Jefe inmediato:					
El objetivo de la presente encuesta es conocer su opinión sobre la divulgación del proyecto evaluación de desempeño.					
Instrucciones: a continuación se le presenta una serie de preguntas para las cuales debe seleccionar una respuesta, colocando la casilla de color verde. Esta información nos ayudará a brindarle un mejor servicio y atención.					
1	¿Recibió el correo de instrucciones de cómo completar la evaluación de desempeño 360.?				
	a.		SI		
	b.		NO		
2	¿Cuál fue la mayor dificultad que se presentó al momento de llevar a cabo la evaluación de desempeño?				
	a.		Claridad de instrucciones.		
	b.		Ingreso a Intranet.		
	c.		Recepción de correo de información.		
	d.		Otros:		
3	¿Cómo le pareció la metodología (Vía electrónica) que se utilizó para brindar la información sobre evaluación de desempeño?		Buena	Regular	Mala
4	¿Considera necesaria la capacitación presencial sobre cómo completar la evaluación de desempeño?		Si	No	

Continuación de anexo G

5	¿La información que proporcionó el correo de instrucciones sobre evaluación de desempeño, fue de utilidad para llevarla a cabo?	Si	No	
6	¿En que área considera que es necesario ampliar la información?			
	a.	Instrucciones sobre cómo completar la evaluación.		
	b.	Qué es evaluación de desempeño 360.		
	c.	Objetivos de la evaluación de desempeño.		
7	Presentó problemas para recibir el correo de información sobre evaluación de desempeño?	Si	No	
	Cuales?			
8	¿Recibió su reporte final 360° por parte de su jefe? (Si usted fue evaluado)	Si	No	
Observaciones adicionales:				

Fuente: Embotelladora La Mariposa.