



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

**DISEÑO DE UNA HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO BASADA EN
LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD
EN LA LÍNEA DE PRODUCCIÓN DE UNA EMPRESA REFINADORA DE SAL**

Jossué David Chanquín González

Asesorada por el Ing. José Rolando Chávez

Guatemala, julio de 2021

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**DISEÑO DE UNA HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO BASADA EN LA
GESTIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD EN
LA LÍNEA DE PRODUCCIÓN DE UNA EMPRESA REFINADORA DE SAL**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

JOSSUÉ DAVID CHANQUÍN GONZÁLEZ
ASESORADO POR EL ING. JOSÉ ROLANDO CHÁVEZ

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, JULIO DE 2021

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANA	Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
VOCAL I	Ing. José Francisco Gómez Rivera
VOCAL II	Ing. Mario Renato Escobedo Martínez
VOCAL III	Ing. José Milton de León Bran
VOCAL IV	Br. Christian Moisés de la Cruz Leal
VOCAL V	Br. Kevin Armando Cruz Lorente
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
EXAMINADOR	Ing. Jaime Humberto Batten Esquivel
EXAMINADORA	Inga. Priscila Yohana Sandoval Barrios
EXAMINADOR	Ing. Julio Oswaldo Rojas Argueta
SECRETARIA	Inga. Lesbia Magalí Herrera López

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

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

DISEÑO DE UNA HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO BASADA EN LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD EN LA LÍNEA DE PRODUCCIÓN DE UNA EMPRESA REFINADORA DE SAL

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha 11 de febrero de 2020.

Jossué David Chanquín González

Guatemala, 31 de agosto de 2020

Ingeniero

César Ernesto Urquizú Rodas

Director de Escuela

Ingeniería Mecánica Industrial

Estimado Ing. Urquizú

Por este medio me dirijo a usted para informarle que habiendo asesorado al estudiante JOSSUE DAVID CHANQUIN GONZALEZ, No. Carné 200611246 y CUI 1612269220108, en el trabajo de graduación "DISEÑO DE UNA HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO BASADA EN LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD EN LA LÍNEA DE PRODUCCIÓN EN UNA EMPRESA REFINADORA DE SAL" y llenando los objetivos trazados, extendo la aprobación de este.

Sin otro particular, me suscribo cordialmente,



*Ing. José Rolando Chávez Salazar
Ingeniero Industrial
Colegiado No. 4,317*

Ing. Jose Rolando Chavez Salazar

Asesor

No. Colegiado: 4317



ESCUELA DE
INGENIERÍA MECÁNICA INDUSTRIAL
FACULTAD DE INGENIERÍA
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

REF.REV.EMI.096.020

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **DISEÑO DE UNA HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO BASADO EN LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD EN LA LÍNEA DE PRODUCCIÓN DE UNA EMPRESA FERINADORA DE SAL**, presentado por el estudiante universitario **Jossué David Chanquín González**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Ing. Byron Gerardo Chocooj Barrientos
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Byron Chocooj Barrientos
Ingeniero Industrial
Colegiado No. 4509

Guatemala, octubre de 2020.

/mgp



ESCUELA DE
INGENIERÍA MECÁNICA INDUSTRIAL
FACULTAD DE INGENIERÍA
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

REF.DIR.EMI.056.021

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 **DISEÑO DE UNA HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO BASADA EN LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD EN LA LÍNEA DE PRODUCCIÓN DE UNA EMPRESA REFINADORA DE SAL**, presentado por el estudiante universitario **Jossue David Chanquin González**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



Firmada digitalmente por Cesar Ernesto Urquizu Rodas
Motivo: Ingeniero Industrial
Ubicación: Facultad de Ingeniería, Escuela de Ingeniería
Mecánica Industrial, USAC
Colegiado 4,272


Ing. César Ernesto Urquizú Rodas
DIRECTOR
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, julio de 2021.
/mjp

DTG. 274.2021

La Decana 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: **DISEÑO DE UNA HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO BASADA EN LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD EN LA LÍNEA DE PRODUCCIÓN DE UNA EMPRESA REFINADORA DE SAL**, presentado por el estudiante universitario: **Jossué David Chanquín González**, y después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:



Inga. Anabela Cordova Estrada
Decana

Guatemala, julio 2021

AACE/cc

ACTO QUE DEDICO A:

Dios	Creador de todo, por proveerme del don de la vida, la sabiduría y por ser mi fortaleza en todo momento.
Virgen Santísima, San Judas Tadeo y San Miguel Arcángel	Por bendecir mi vida, fortalecerme y permitirme cumplir este sueño.
Mi madre	Elizabeth González Gómez, por su apoyo incondicional en todo momento y por darme palabras de aliento para perseverar en mi camino.
Mis hermanas	Vanessa González y Elvira Chanquín, por su aliento y apoyo en todo momento.
Mi padre	Cesar Chanquín, por su apoyo en todo momento.
Mis abuelos	Estanislao Chanquín, Marta Alicia Gómez, (q. e. p. d.), Bernardina Fuentes de Chanquín (q. e. p. d.), por sus enseñanzas y cariño.

AGRADECIMIENTOS A:

**Universidad de San
Carlos de Guatemala**

Especialmente a la Facultad de Ingeniería, por todos los conocimientos recibidos y formar mi carrera profesional.

Mi asesor

Ing. Rolando Chávez, por su apoyo y sus enseñanzas durante mi vida estudiantil.

Mis amigos

Por acompañarme en mi vida universitaria.

Mi familia

Por acompañarme en todo momento.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	IX
LISTA DE SIMBOLOS	XI
GLOSARIO	XIII
RESUMEN.....	XV
OBJETIVOS.....	XVII
INTRODUCCIÓN	XIX
1. ANTECEDENTES GENERALES	1
1.1. Información general de la empresa	1
1.1.1. Historia.....	1
1.1.2. Ubicación	2
1.1.3. Misión	3
1.1.4. Visión	3
1.1.5. Valores.....	4
1.2. Descripción de la empresa	5
1.2.1. Portafolio de productos	5
1.2.2. Mercado objetivo.....	7
1.2.3. Clientes.....	7
1.3. Estructura organizacional	8
1.3.1. Organigrama general	8
1.3.2. Organigrama del Departamento de Producción.....	9
1.3.3. Descripción de la línea de producción	10
1.3.3.1. Descripción de puestos.....	11
1.4. Gestión del talento humano por competencias.....	14
1.4.1. Competencias laborales	15
1.4.2. Definición	15
1.4.3. Características	16

1.5.	Dotación de personal	20
1.5.1.	Definición.....	20
1.5.2.	Perfiles de puesto.....	20
1.5.2.1.	Definición.....	20
1.5.3.	Proceso de reclutamiento.....	21
1.5.3.1.	Reclutamiento interno.....	21
1.5.3.2.	Reclutamiento externo.....	22
1.5.4.	Proceso de selección de personal.....	23
1.5.5.	Proceso de contratación.....	24
1.5.6.	Proceso de inducción	24
1.5.6.1.	Tipos de inducción.....	25
1.5.6.2.	Pasos de la inducción.....	26
1.6.	Evaluación de desempeño	27
1.6.1.	Definición.....	27
1.6.2.	Beneficios de la evaluación de desempeño.....	27
1.6.3.	Modelos de evaluación de desempeño	28
1.6.4.	Ventajas.....	28
1.7.	Compensación	29
1.7.1.	Incentivos	29
1.7.2.	Beneficios.....	30
2.	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	31
2.1.	Departamento de producción.....	31
2.2.	Descripción del proceso actual	31
2.2.1.	Línea de producción	33
2.2.1.1.	Diagrama de proceso	33
2.2.1.2.	Diagrama de flujo.....	35
2.3.	Capacidad del proceso.....	36
2.3.1.	Productividad.....	36

2.3.2.	Eficiencia.....	37
2.4.	Diagnóstico del problema	37
2.4.1.	Árbol de problemas.....	38
2.4.1.1.	Causas.....	40
2.4.1.2.	Efectos.....	41
2.4.2.	Árbol de objetivos	42
2.4.3.	Fines	42
2.4.4.	Medios	42
2.5.	Evaluación de desempeño	42
2.5.1.	Proceso de evaluación actual	43
2.5.2.	Ventajas.....	44
2.5.3.	Desventajas	44
2.6.	Análisis de resultados.....	45
2.6.1.	Evaluación de desempeño.....	45
2.6.2.	Productividad	45
2.6.3.	Eficiencia.....	46
2.7.	Impacto económico	46
2.8.	Impacto a nivel de clima laboral	47
3.	PROPUESTA PARA DISEÑO DE UNA HERRAMIENTA DE DESEMPEÑO EN BASE A GESTIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES.....	49
3.1.	Gestión del talento humano.....	49
3.1.1.	Definición de competencias laborales.....	49
3.1.2.	Clasificación de competencias laborales	49
3.1.3.	Modelo de competencias	50
3.1.3.1.	Definición de roles.....	50
3.1.3.2.	Estructura de puestos por roles	51
3.1.3.3.	Niveles de competencias	51

3.1.3.4.	Perfil de puestos por competencias.....	53
3.2.	Evaluación de desempeño por competencias laborales	54
3.2.1.	Objetivos de la evaluación.....	54
3.2.2.	Elementos de la evaluación.....	55
3.2.3.	Herramienta para evaluar	56
3.2.4.	Metodología de aplicación	56
3.2.5.	Herramienta informática para procesar datos.....	58
3.3.	Evaluación de puestos en base al enfoque por competencias	58
3.3.1.	Descripción del puesto	59
3.3.2.	Análisis de puesto	59
3.3.3.	Diseño de perfiles.....	60
3.3.4.	Clasificación de puestos	61
3.4.	Indicadores clave de desempeño.....	62
3.4.1.	Aplicación a corto plazo.....	63
3.4.2.	Indicadores por puesto	64
3.5.	Dotación de personal	64
3.5.1.	Reclutamiento de personal.....	65
3.5.1.1.	Reclutamiento interno.....	65
3.5.1.2.	Reclutamiento externo.....	66
3.5.1.3.	Ventajas y desventajas.....	66
3.5.2.	Selección de personal	67
3.5.2.1.	Pruebas para realizar	67
3.5.2.2.	Creación de banco de datos.....	68
3.5.3.	Formalización de la relación laboral	68
3.5.4.	Compensación.....	69
3.6.	Plan de carrera organizacional.....	70
3.7.	Comunicación	71
3.7.1.	Interna	71

	3.7.2.	Cronograma de actividades	72
	3.7.3.	Costos asociados.....	72
3.8.		Capacitación.....	72
	3.8.1.	Plan de capacitación a recursos humanos.....	72
	3.8.2.	Costos asociados.....	73
	3.8.3.	Formatos.....	73
	3.8.4.	Cronograma de actividades	74
4.		DESARROLLO DE LA PROPUESTA	75
4.1.		Gestión de talento humano basado en competencias laborales.....	75
	4.1.1.	Competencias laborales	75
	4.1.2.	Clasificación de competencias laborales	76
	4.1.3.	Modelo de competencias	77
		4.1.3.1. Definición de roles.....	78
		4.1.3.2. Estructura de puestos por roles	78
		4.1.3.3. Niveles de competencias	79
		4.1.3.4. Perfil de puestos por competencias	79
4.2.		Modelo de evaluación.....	80
	4.2.1.	Evaluación rol gerencial.....	81
	4.2.2.	Evaluación rol coordinación	82
	4.2.3.	Evaluación rol operativo.....	83
4.3.		Evaluación de desempeño por competencias laborales.....	84
	4.3.1.	Estructura de la evaluación.....	84
	4.3.2.	Herramienta para la evaluación	85
	4.3.3.	Consolidación de resultados	86
4.4.		Impacto proyectado en las áreas de gestión de talento humano.....	86
	4.4.1.	Dotación de personal	87

4.4.1.1.	Reclutamiento de personal	87
4.4.1.1.1.	Fuentes de reclutamiento	88
4.4.1.1.2.	Reclutamiento externo.....	88
4.4.1.2.	Selección de personal	89
4.4.1.2.1.	Factores para considerar.....	90
4.4.1.2.2.	Sistemas de información	91
4.4.1.3.	Formalización de relación laboral	92
4.5.	Implementación de la herramienta	92
4.5.1.	Cronograma de actividades.....	92
4.5.2.	Socialización de la herramienta.....	93
4.6.	Capacitación técnico-industrial.....	94
4.6.1.	Programa de capacitación	95
4.6.2.	Cronograma de actividades.....	96
4.6.3.	Comunicación interna	97
4.7.	Mediciones	97
4.7.1.	Nivel de productividad	98
4.7.2.	Porcentaje de eficiencia.....	98
4.8.	Análisis de costo-beneficio	99
4.9.	Implementación del plan de acción	100
4.9.1.	Definición de actividades	100
4.9.2.	Roles y responsabilidad.....	101
4.9.3.	Duración proyectada	102
4.9.4.	Cronograma de actividades.....	102
4.10.	Impacto de la implementación.....	103
4.10.1.	Financiero.....	103
4.10.2.	Gestión de la resistencia al cambio	104

5.	CONTROL Y SEGUIMIENTO	107
5.1.	Presentación de resultados	107
5.1.1.	Evaluación de desempeño actual	107
5.1.2.	Evaluación de desempeño herramienta nueva	107
5.2.	Análisis de resultados obtenidos	108
5.2.1.	Interpretación de resultados.....	109
5.2.2.	Plan de acción	109
5.3.	Comparativo de resultados	109
5.3.1.	Evaluación de desempeño.....	110
5.3.2.	Productividad	111
5.4.	Auditorías	111
5.4.1.	Auditorías internas	112
5.4.2.	Auditorías externas	112
5.4.3.	Acciones correctivas	113
5.5.	Plan de acción mejorado	113
5.5.1.	Descripción de actividades mejoradas.....	114
5.6.	Cronograma de actividades	114
	CONCLUSIONES	117
	RECOMENDACIONES	119
	BIBLIOGRAFÍA.....	121
	APÉNDICE.....	123

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Ubicación.....	2
2.	Productos línea comercial	6
3.	Jumbo <i>bags</i>	7
4.	Organigrama general	9
5.	Departamento de producción	10
6.	Diagrama de proceso	34
7.	Diagrama de flujo	35
8.	Diagrama problema principal.....	40
9.	Cronograma de actividades implementación.....	93
10.	Formato plan de acción.....	102

TABLAS

I.	Niveles de competencias	54
II.	Competencias rol gerencial.....	81
III.	Competencias rol coordinación	82
IV.	Competencias rol técnico	83

LISTA DE SIMBOLOS

Símbolo	Significado
cm	centímetro
g	gramo
kg	kilogramo
m	metro
%	porcentaje

GLOSARIO

Auditoría	Verificación y revisión de procesos y procedimientos establecidos.
Calidad	La calidad no es un fenómeno abstracto, sino que está definida concretamente mediante las características o especificaciones técnicas del producto o servicio, la calidad es la adecuación para el uso satisfaciendo las necesidades del cliente.
Capacitación	Conjunto de actividades didácticas, orientadas a ampliar los conocimientos, habilidades y aptitudes del personal que labora en una empresa.
Clima laboral	Se le llama así al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere, tanto a la parte física como emocional y mental
Costo-beneficio	Herramienta utilizada para determinar mediante un análisis económico financiero, el beneficio obtenido comparado contra el costo que representa.
Evaluación desempeño	Sistema formal para estimar el cumplimiento de las obligaciones laborales de un empleado. Es un proceso

que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización.

Flujograma

Diagrama que detalla la secuencia y pasos de un proceso.

Indicador clave

Medida del nivel del desempeño de un proceso.

Mejora continua

Base para asegurar la estabilización del proceso y la posibilidad de mejora. Cuando hay crecimiento y desarrollo en una organización o comunidad, es necesaria la identificación de todos los procesos y el análisis mensurable de cada paso.

Proceso

Describe un conjunto de etapas sucesivas para concretar una operación.

Productividad

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

RESUMEN

Para la realización de esta investigación, partimos de una necesidad básica e importante que es establecer parámetros y herramientas que nos permitan entender las competencias del personal relevantes en el desarrollo de los procesos en la empacadora de sal y entender como puede plantearse una mejora en el desempeño de los colaboradores de la organización. Un porcentaje de las decisiones en la organización son ejecutadas de forma empírica y por tradición, de acuerdo al desarrollo histórico que ha tenido la misma.

En el análisis de la situación, comprendemos el desarrollo de la organización en el mercado, el crecimiento de su portafolio comercial y la expansión con sus clientes, ha dado lugar a crear herramientas que permitan medir al personal implicado en los procesos y plantear mejoras para la organización.

Aquí es donde surge la propuesta de la evaluación de desempeño que tiene como objetivo definir roles, estructura, competencias y sus niveles, para posteriormente desarrollar un plan que permita ejecutar las propuestas a corto y mediano plazo, y desarrollar las actividades de gestión de talento humano, tanto para el personal operativo de la empresa, como al personal del departamento de recursos humanos entregando un plan para el desarrollo de la propuesta y estableciendo un seguimiento que resuelva en el futuro la posibilidad de cruzar información que y permita la creación de planes de acción mejorados.

OBJETIVOS

General

Diseñar una herramienta de evaluación de desempeño, basada en la gestión por competencias laborales para mejorar la productividad en la línea de producción de una empresa refinadora de sal.

Específicos

1. Establecer las fortalezas y debilidades del proceso de evaluación de desempeño actualmente utilizado en la refinadora de sal, para utilizarlas como base del diseño de la herramienta propuesta.
2. Establecer las competencias laborales idóneas para los trabajadores de la línea de producción de la empacadora de sal, que permitan incrementar la eficiencia operativa.
3. Diseñar una herramienta de evaluación de desempeño basada en la gestión de competencias laborales para aumentar la productividad del Departamento de producción.
4. Determinar el nivel de productividad y eficiencia actual de la línea de producción en la refinadora de sal, como referencia previa a la implementación de la herramienta.
5. Implementación de la herramienta de evaluación de desempeño basada en competencias laborales en la línea de producción de la refinadora de

sal, para incrementar la eficiencia y productividad de la operación del departamento de producción.

6. Analizar y comparar los resultados de productividad, actuales y después de implementar la herramienta, en la línea de producción para determinar el porcentaje de incremento obtenido luego de la implementación.
7. Monitorear los resultados obtenidos para garantizar el cumplimiento de los procesos y determinar las acciones correctivas que sean necesarias, luego de implementar la herramienta de evaluación de desempeño.

INTRODUCCIÓN

La refinadora de sal es una empresa que se dedica principalmente a la producción y empaque de sal gruesa y refinada, estos productos son comercializados tanto a nivel nacional como a nivel centroamericano.

Esta es una empresa familiar con más de quince años en el mercado, ha ido creciendo de una forma ordenada, a pesar de que el involucramiento del dueño en la operación del negocio se ha dado eventualmente, se ha delegado el tema de planeación estratégica y evaluación de desempeño, dando una evaluación subjetiva. Esta evaluación, al realizarse de manera empírica, ha tenido consecuencias y efectos negativos para el negocio, se ha reducido la productividad del departamento de producción y la rentabilidad de la empresa se ha visto afectada.

La evaluación de desempeño es un elemento clave para que el nivel de motivación dentro de la empresa se mantenga bien, debe reducir la rotación de personal o, por lo menos, mantenerla bajo control y que adicionalmente representa un factor que aumente la productividad y eficiencia en la planta de producción.

En el presente trabajo de graduación, se realiza un análisis del proceso de evaluación de desempeño que actualmente se realiza en la empresa. Adicionalmente se consideran factores como la productividad y eficiencia del departamento de producción, se enfatiza el hecho de que actualmente la evaluación no tiene una base objetiva, por lo que la productividad y eficiencia de la operación y específicamente de la línea de producción, se ha reducido.

Es necesario que el tema de competencias laborales de los trabajadores sea considerado dentro de la medición de desempeño que se realice, de la misma forma la definición de estándares de desempeño clave, deben ser la piedra angular y complementaria para la elaboración y diseño de la herramienta de evaluación propuesta en este trabajo.

1. ANTECEDENTES GENERALES

1.1. Información general de la empresa

La refinadora es una empresa dedicada a la producción y empaque de sal en diferentes presentaciones, cuenta con un proceso de producción y deshidratación que le permiten competir en un mercado en donde el precio y la calidad de la sal y de los diferentes productos que se procesan, marcan la diferencia.

La empresa cuenta con más de 20 años en el mercado, iniciando operaciones en Guatemala a nivel de un canal de detallista, vende la sal a diferentes puntos de consumo, y creciendo de forma ordenada hasta llegar hoy en día a exportar la sal en de tipo industrial a cliente que se encuentran en otros países.

Esto ha representado para la Empacadora de Sal, crear en el camino procedimientos que les permiten mantener su posición en el mercado, asegurando que la experiencia de compra y servicio al cliente, son de alto nivel.

1.1.1. Historia

Industria Refinadora de Guatemala inicia operaciones en 1993 en el mercado popular, empacando la sal en bolsas de 1 libra y distribuyéndolas en tiendas de sectores populares, en 1998 inicia a procesar la sal común moliéndola y deshidratándola para comercializarla a industrias alimenticias en Centroamérica tales como Panifica, Bimbo, entre otras.

En 2007 abre otro giro para la comercialización debido a las exigencias de calidad de la industria guatemalteca, y comienza la operación de importación de sal refinada yodada de origen mexicano procesada al alto vacío.

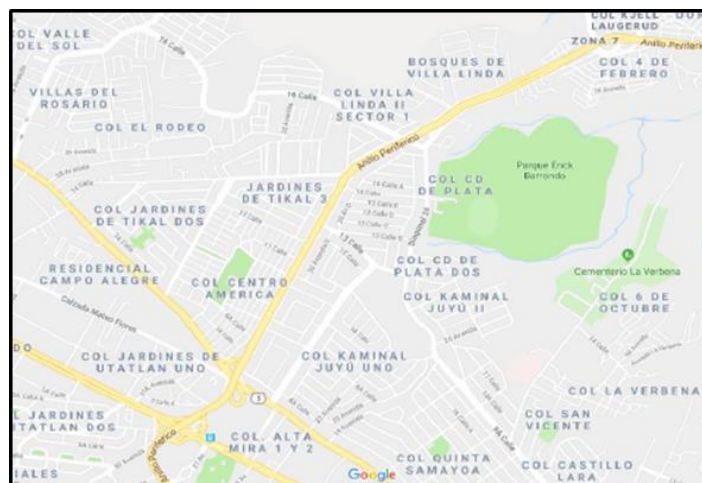
Es en ese momento donde se marca el inicio de la relación comercial entre Industria Refinadora de Guatemala y Sales del Istmo S.A de C.V. importando contenedores completos destinados a las grandes industrias alimenticias del mercado nacional.

1.1.2. Ubicación

La Empacadora de Sal se encuentra ubicada en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala. La dirección en donde se ubica es la 14 avenida 13-75 zona 11.

En la figura 1 se presenta la ubicación de la refinadora.

Figura 1. Ubicación



Fuente: Google Maps. *Ubicación*. Consulta marzo de 2020.

1.1.3. Misión

La misión se puede definir como “el motivo o la razón de ser por parte de una organización, una empresa o una institución. Este motivo se enfoca en el presente”.¹ Es la actividad que justifica lo que el grupo o el individuo está haciendo en un momento dado.

Depende de la actividad que la organización realice, así como del entorno en el que se encuentra y de los recursos de los que dispone. Si se trata de una empresa, la misión dependerá del tipo de negocio del que se trate, de las necesidades de la población en ese momento dado y la situación del mercado.

La misión de la refinadora es: “estamos comprometidos a proveer productos y servicios de calidad que cumplan y excedan los requerimientos de nuestros clientes, para ello contamos con un equipo profesional de soporte administrativo, operativo y de logística, capacitado para garantizar a nuestros clientes un excelente servicio.”²

1.1.4. Visión

La visión de una empresa, por otro lado, se refiere a una imagen que la organización plantea a largo plazo sobre cómo espera que sea su futuro, una expectativa ideal de lo que espera que ocurra.

La visión es el conjunto de principios éticos y su función es guiar las actividades del grupo para continuar con su espíritu.³

¹ RAFFINO, María Estela. *Concepto.de*. <https://concepto.de/mision-y-vision/>.

² Grupo Fares. *INREFGUA*. http://grupofares.com/wp_inref/?page_id=109.

³ RAFFINO, María Estela. *Concepto.de*. <https://concepto.de/mision-y-vision/>.

Se le denomina el sueño de la empresa y es una declaración de aspiraciones de la empresa a mediano o largo plazo, es la imagen a futuro de cómo se desea que sea la empresa más adelante. Depende de la situación presente, de las posibilidades materiales presentes y futuras tal y como las perciba la organización, de los eventos inesperados que puedan ocurrir y de la propia misión que ya se haya planteado.

La visión de la empresa es ser la empresa líder a nivel centroamericano en la producción y empaque de sal en diferentes presentaciones permitiendo un crecimiento sostenible para nuestros clientes.

1.1.5. Valores

Los valores de una empresa son el conjunto de principios éticos y profesionales mediante los cuales esta elige guiar sus actividades y que denotan de alguna manera su espíritu. Los valores son la personalidad de la empresa.

Los valores de la empresa son los siguientes:

- Actitud de servicio
- Honestidad
- Compromiso⁴

Un conjunto de valores bien definidos será clave para transmitir al equipo las expectativas éticas y profesionales que la empresa espera de ellos como individuos, y operarán como una forma de educación empresarial dentro de la

⁴ Grupo Fares. *INREFGUA*. http://grupofares.com/wp_inref/?page_id=109.

misma, a fin de cuentas, una organización tiene el espíritu de quienes trabajen en ella.

1.2. Descripción de la empresa

La refinadora se dedica actualmente a la producción y empaque de sal en diferentes presentaciones, tanto para el mercado comercial como el industrial, enfocándose en producir productos para los segmentos alimentarios e industriales.

La empresa cuenta con un total de 55 personas distribuidas tanto en el área administrativa como en el área de producción y empaque, se cuenta con una estructura organizacional de tipo lineo funcional que tiene claramente definidas las líneas de mando y responsabilidad.

Cuenta también con un Departamento de Control y Aseguramiento de calidad encargado de velar porque los estándares de calidad requeridos por los clientes sean cumplidos y en muchos casos superados.

1.2.1. Portafolio de productos

El portafolio de productos de la refinadora se lista a continuación:

- Línea comercial
 - Paquetes de sal yodada y yodada/fluorizada
 - 500 g
 - 750 g
 - 1 kg
 - Bote de sal *light*

- 220 g
- Sustituto de sal
 - 850 g
- Botes de sal yodada y yodada/fluorizada
 - 120 g
 - 250 g
 - 750 g
 - 1 kg
- Bote de chile y limón
 - 125 gr
 - 65 gr
 - 5 gr

En la siguiente figura se observan algunos de los productos de la línea comercial que la empresa ofrece al mercado.

Figura 2. **Productos línea comercial**



Fuente: elaboración propia, refinadora de sal

- Saco de 1 000 Kg

En la siguiente figura se puede observar un saco de 1 000 kg, normalmente se le conoce con el nombre de Jumbo Bags, este producto forma parte de la línea industrial.

Figura 3. **Jumbo bags**



Fuente: elaboración propia, empacadora de sal.

1.2.2. Mercado objetivo

El mercado objetivo de la refinadora son empresas que requieren la sal, tanto refinada como gruesa, para ellos se enfocan en empresas que se dedican a la venta al detalle y la línea industrial es la que cubre todos los requerimientos de empresas con líneas de producción que consumen dicho producto.

1.2.3. Clientes

Dentro de los principales clientes de la refinadora se encuentran las siguientes empresas:

- Ana Belly

- Inprolacsa
- Huevos Rosanda
- Coca Cola
- Grupo Alza
- Panifresh
- ByB Productos alimenticios

1.3. Estructura organizacional

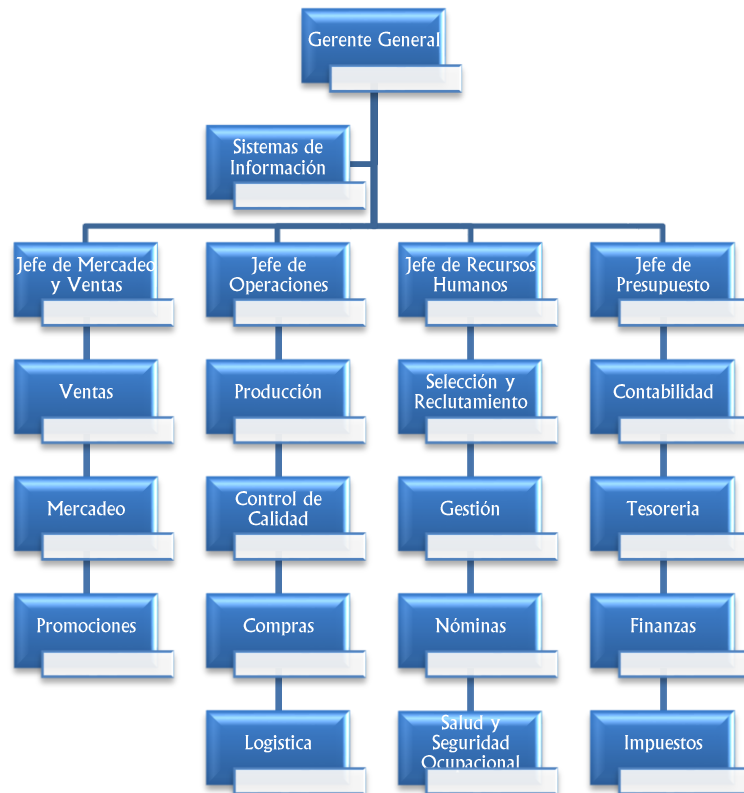
La estructura organizacional que actualmente se utiliza en la empresa es del tipo línea funcional, aprovecha claramente las líneas de mando y autoridad definidas por la estructura lineal o militar y la combina con la especialización que promueve una estructura de tipo funcional.

En la refinadora se busca que las personas asignadas a los departamentos específicos sean las que cumplan con las características y competencias laborales que el puesto requiere para que el nivel de eficiencia y productividad obtenido sea el máximo posible.

1.3.1. Organigrama general

A continuación, se presenta el organigrama de la empresa, es necesario mencionar que es de tipo horizontal, no tiene muchas líneas de mando y departamentos, algo que ha facilitado la administración, ya que tanto el poder como la responsabilidad, están claramente concentrados en pocas personas.

Figura 4. Organigrama general

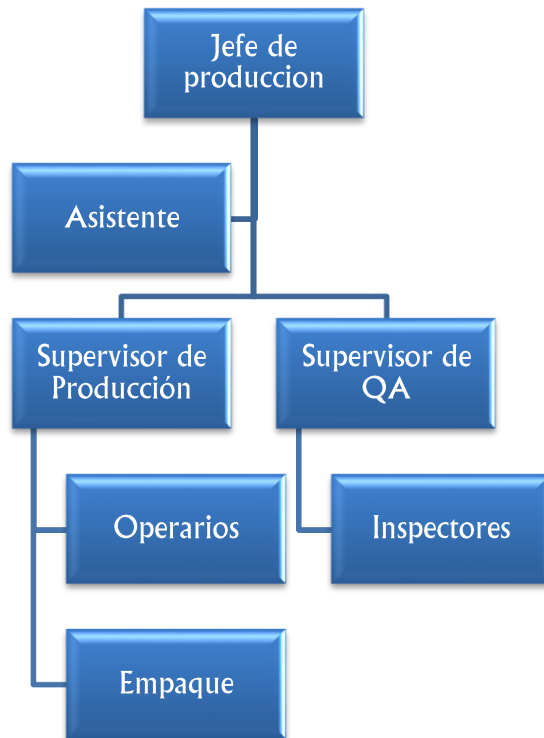


Fuente: elaboración propia.

1.3.2. Organigrama del Departamento de Producción

El organigrama del Departamento de Producción se presenta en la siguiente figura:

Figura 5. **Departamento de producción**



Fuente: elaboración propia.

1.3.3. **Descripción de la línea de producción**

El departamento de producción básicamente está compuesto por:

- Jefe de producción (01)
- Supervisores (03)
- Operarios y empaque (30)

Este personal está distribuido en dos turnos de trabajo, de doce horas cada turno.

Adicional, se cuenta con una asistente de producción, quien es la encargada de recibir los pedidos de clientes directamente del Departamento de Ventas y, a su vez, revisar capacidad de producción para cumplir o no, con la fecha solicitada por Ventas.

En el caso de los operarios, se cuenta también con personal especializado en el área de empaque, esto por el tema de eficiencia en empaque es un factor importante al momento de la operación.

El esquema de planificación de la producción permite el ordenamiento y programación de las órdenes de trabajo que deben ser trabajadas, en función del volumen y del cliente, se maneja una clasificación de clientes que van desde un cliente del área comercial hasta clientes top del área industrial.

1.3.3.1. Descripción de puestos

A continuación, la descripción de los puestos del Departamento de Producción:

- Jefe de producción

El jefe de producción es el que debe garantizar el buen funcionamiento de la producción de una empresa. La mayoría de los jefes de producción tienen responsabilidades, tanto en la fábrica como en la oficina. A menudo actúan como enlace entre los administradores de la fábrica y la alta gerencia de la empresa. Las características particulares de su trabajo varían según la industria, entre sus funciones destacan:

- La planificación y supervisión del trabajo de los empleados.

- La supervisión de los procesos de producción o fabricación en empresas manufactureras.
- El control de *stocks* y la gestión de almacenes.
- La resolución de las incidencias (como las averías de la maquinaria, por ejemplo).
- La gestión de los recursos materiales.
- La búsqueda de estrategias para aumentar la eficiencia y eficacia de la producción.
- La innovación y el diseño de productos o servicios, y otros.

Entre sus funciones principales destacan:

- Comprobar que haya suficiente materia prima en *stock*.
- Asegurarse que el espacio de almacenamiento disponible para los productos terminados sea suficiente.
- Garantizar que cada pedido se termine a tiempo y de que cumpla con los requisitos de los clientes.

Además, suelen ser los responsables de aplicar los procedimientos de salud y seguridad ocupacional en la empresa.

- Supervisores de producción

De manera muy general se puede decir que todo supervisor de producción tiene cuatro grandes funciones:

- **Proyectar:** se debe programar o planificar el trabajo diario, establecer la prioridad y el orden, tomando en cuenta los recursos y el tiempo para hacerlo, de igual forma el grado de efectividad de sus

colaboradores, así como la forma de desarrollar dicho trabajo dentro de su departamento.

- Dirigir: esta función comprende la delegación de autoridad y la toma de decisiones, lo que implica que el supervisor debe empezar las buenas relaciones humanas, procurando que sus instrucciones claras, específicas, concisas y completas, sin olvidar el nivel general de habilidades de sus colaboradores.
- Desarrollar: esta función le impone al supervisor la responsabilidad de mejorar constantemente a su personal, desarrollando sus aptitudes en el trabajo, estudiando y analizando métodos de trabajo y elaborando planes de adiestramiento para el personal nuevo y antiguo, así elevará los niveles de eficiencia de sus colaboradores, motivará hacia el trabajo, aumentará la satisfacción laboral y se lograra un trabajo de alta calidad y se podrá conseguir una mayor productividad empresarial en la organización.
- Controlar: significa crear conciencia en sus colaboradores para que sea cada uno de ellos los propios controladores de su gestión, actuando luego el supervisor como conciliador de todos los objetivos planteados. Supervisar implica controlar.

El supervisor debe evaluar constantemente para detectar en qué grado los planes se están obteniendo por él o por la dirección de la empresa.

- Operarios: el operador de producción es importante para mantener el proceso productivo, entre sus funciones principales está el seguimiento de

la producción y de su progreso, asegurando de que todo esté funcionando sin problemas y eficientemente.

Ellos tomarán los datos y mantendrán registros de la velocidad, la eficiencia y los resultados de la producción. Con esta información, sugerirán cambios que puedan mejorar el proceso. Los operadores de producción supervisan todo el proceso.

1.4. Gestión del talento humano por competencias

La gestión por competencias consiste en atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos de Recursos Humanos, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente.

Para esto es necesario, primero que nada, definir la visión de la empresa (hacia dónde va), los objetivos y la misión (qué hace), y a partir de los lineamientos generados por los máximos organismos de dirección de la empresa desarrollar un lenguaje común, competencias laborales que se estructuran en torno a los perfiles.

Estas competencias resultantes deben ser validadas para dar paso al diseño de los procesos de recursos humanos por competencias.

Mediante el sistema de competencias se consigue una información necesaria y precisa con la cual contar en momentos de cambio. Además, la reducción de las tensiones generacionales y la obtención de una mayor integración del trabajo hacen que las personas se comprometan más con la

organización, así reducir la resistencia al cambio y se logre más fácilmente la aceptación de nuevas medidas.

El objetivo primordial del enfoque de gestión por competencias es implantar un nuevo estilo de dirección en la organización para administrar los recursos humanos integralmente, de manera más efectiva.

1.4.1. Competencias laborales

Se espera que todo trabajador dentro de la empresa demuestre competencia en el desempeño diario en los niveles específicos que exige su puesto particular.

Competencia laboral es la habilidad para desempeñar un conjunto de actividades de manera competente.

1.4.2. Definición

Las competencias laborales constituyen el conjunto de habilidades, capacidades, conocimientos, patrones de comportamiento y clases de actitud que definen un desempeño superior.

Las competencias se enmarcan en el contexto de la organización y pueden incorporarse a sus prácticas, políticas, sistemas y procesos para ayudar a motivar y apoyar al personal para que su desempeño sea de óptima calidad.

1.4.3. Características

Algunas de las características de las competencias laborales son las siguientes:

- Reflejan la misión, las metas y la cultura de la organización.
- Ayudan a enfocar y orientar la energía necesaria para que la organización y el personal logren un alto grado de desempeño.
- Son fáciles de entender y valoradas por todo el personal.
- Son consideradas como indispensables para el éxito del trabajador.
- Son reconocidas por todo el personal como clave del éxito general de la organización.

Las competencias laborales, son la respuesta a la necesidad de mejorar permanentemente la calidad y pertinencia de la formación del recurso humano, frente a la evolución de la tecnología, la producción y en general, a la sociedad.

Algunas de las competencias laborales se describen a continuación:

- **Conocimientos:** es más que un conjunto de datos, información almacenada a través de la experiencia o del aprendizaje. El conocimiento es la apreciación de la posesión de multitudes de datos interrelacionados que por sí solos poseen un menor valor cualitativo, es el grado de cualificación de una persona en particular, o sea su pericia o conocimiento en asuntos culturales, científicos y tecnológicos.
- **Habilidades:** es el grado de competencia de un sujeto concreto frente a un objeto determinado. Es la destreza para ejecutar una cosa o capacidad y

disposición para negociar, y conseguir los objetivos a través de unos hechos en relación con las personas, bien a título individual o en grupo.

- Aptitudes: la aptitud es cualquier característica psicológica que permite pronosticar diferencias individuales en situaciones futuras de aprendizaje.

En lenguaje común, la aptitud solo se refiere a la capacidad de una persona para realizar adecuadamente una tarea, en psicología engloba, tanto capacidades cognitivas y procesos como características emocionales y de personalidad.

Por lo tanto, las competencias constituyen parámetros que permiten caracterizar a los individuos, y de esta manera evaluarlos basados en estos conceptos. Las competencias son características subyacentes en el individuo que está causalmente relacionado a un estándar de efectividad, y a un desempeño superior en un trabajo o situación.

Las competencias laborales a su vez se pueden dividir en:

- Competencias laborales

Se caracterizan por no estar ligadas a una ocupación en particular, ni a ningún sector económico, cargo o tipo de actividad productiva, pero habilitan a las personas para ingresar al trabajo, mantenerse en él y aprender.

Aquí se incluyen las siguientes:

- Intelectuales, condiciones intelectuales asociadas con la atención, la memoria, la concentración, la solución de problemas, la toma de decisiones y la creatividad.
- Personales, condiciones del individuo que le permiten actuar adecuada y asertivamente en un espacio productivo, aportar sus talentos y desarrollar sus potenciales, en el marco de comportamientos social y universalmente aceptados. Aquí se incluyen la inteligencia emocional y la ética, así como la adaptación al cambio.
- Interpersonales, capacidad de adaptación, trabajo en equipo, resolución de conflictos, liderazgo y proactividad en las relaciones interpersonales en un espacio productivo.
- Organizacionales, capacidad para gestionar recursos e información, orientación al servicio y aprendizaje a través de la referencia de experiencias de otros.
- Tecnológicas, capacidad para transformar e innovar elementos tangibles del entorno (procesos, procedimientos, métodos y aparatos) y para encontrar soluciones prácticas. Se incluyen en este grupo las competencias informáticas y la capacidad de identificar, adaptar, apropiar y transferir tecnologías.
- Empresariales o para la generación de empresa, capacidades que habilitan a un individuo para crear, liderar y sostener unidades de negocio por cuenta propia, tales como identificación de oportunidades, consecución de recursos, tolerancia al riesgo, elaboración de proyectos y planes de negocios, mercadeo y ventas, entre otras.

- Competencias básicas

Se refieren a los comportamientos elementales que posee y deberá demostrar un individuo, están asociadas a conocimientos relacionados con la educación formal y permiten el ingreso al mundo laboral, pues habilitan para el desempeño en un puesto de trabajo.

- Competencias genéricas

Se refieren a los comportamientos comunes a un mismo campo ocupacional, sectores o subsectores, que permiten llevar a cabo funciones laborales con niveles de complejidad, autonomía y variedad, similares.

Las competencias genéricas están relacionadas con la capacidad de trabajar en equipo, de planear, programar, negociar y entrenar, que son comunes a una gran cantidad de ocupaciones.

Los tres tipos de competencia se conjugan, para constituir la competencia integral del individuo y se pueden adquirir, las primeras, por programas educativos y de capacitación, y las otras en el centro de trabajo o en forma autodidacta.

Se dice que una persona es competente siempre que posea las competencias básicas, genéricas y específicas necesarias para el desempeño de las funciones productivas asignadas, relacionadas con un puesto u ocupación laboral.

1.5. Dotación de personal

Es el proceso mediante el cual debe cubrirse con la persona idónea para la plaza, la vacante que se ha generado por renuncia, despido, ascenso o creación de puesto nuevo.

Es importante considerar el proceso de dotación actual utilizado en la empresa y cuál es el impacto que está teniendo a nivel de eficiencia y productividad en la línea de producción.

1.5.1. Definición

Dotación de personal se refiere al proceso de reclutar, contratar, orientar, retener y despedir empleados, es un término de recursos humanos; una dotación de personal interna se lleva a cabo dentro de una compañía por el departamento de recursos humanos.

1.5.2. Perfiles de puesto

Es importante definir los perfiles de puesto para la refinadora, ya que en base a los perfiles se diseñará la herramienta de evaluación de desempeño, enfocada a competencias laborales.

A continuación, se definen los diferentes tipos de perfiles de puesto que se manejan en la refinadora de sal.

1.5.2.1. Definición

Se definen los perfiles en dos tipos:

- Puestos operativos
- Puestos administrativos

Los puestos operativos se refieren estrictamente a los operarios de la refinadora, mientras que los puestos administrativos se refieren al jefe de producción y al supervisor.

1.5.3. Proceso de reclutamiento

El reclutamiento es el proceso de atraer candidatos, que posean las competencias deseadas, los cuales serán seleccionados y capacitados para ocupar los puestos de la plantilla dentro de la empresa.

Dentro de la información básica por considerar en el reclutamiento están:

- Nombre del puesto a concurso
- Requisitos del puesto: Instrucción, experiencia, cualidades y condiciones
- Fechas recepción, y evaluación de expedientes
- Fecha de pruebas de selección
- Fecha y lugar de la entrevista personal
- Lugar y fecha de publicación de resultados

1.5.3.1. Reclutamiento interno

El proceso de reclutamiento interno consiste en buscar, dentro de la planilla de empleados de la compañía, personas calificadas para ocupar otros cargos, tiende a mantener los estímulos para los colaboradores, pues la empresa da oportunidad de crecimiento.

Esto ocurre por medio de políticas de transferencia (movimiento horizontal) y promociones (movimiento vertical) en general el reclutamiento interno se realiza de forma continua, por medio de la planeación de personal.

1.5.3.2. Reclutamiento externo

Es el proceso mediante el cual la compañía busca en el mercado de trabajo profesionales capacitados, que ocupen las plazas vacantes.

Los medios que utilizan para esta búsqueda varían, dependen del tipo de empresa, la mano de obra requerida y la necesidad del momento.

Las fuentes de reclutamiento pueden variar dependiendo de la empresa. A continuación, se pueden mencionar las más comunes son:

- Presentación espontánea: los aspirantes se presentan de manera espontánea en las empresas, independientemente de anuncios, o entrega currículos impresos o electrónicos.
- Internet: la compañía puede dejar una página con las leyendas “Trabaje con nosotros “en su sitio web.
- Recomendaciones: los candidatos a empleos son recomendados por gerentes o funcionarios de la empresa.

Algunas empresas solo reclutan empleados nuevos mediante la recomendación de los más antiguos. Esto crea un sentido de responsabilidad por parte de quien ha recomendado, en relación con el desempeño del nuevo funcionario.

1.5.4. Proceso de selección de personal

La selección puede estar a cargo de un psicólogo, especialistas del departamento de recursos humanos, agencias de empleo o jefe con el que la persona seleccionada va a trabajar. El objetivo del proceso de selección es producir información que permita predecir el desempeño del candidato en el cargo que va a ocupar.

En este caso los candidatos pueden ser recomendados por conocidos o preseleccionados, por una empresa especializada, pero el jefe de línea es quien tiene la autoridad y la responsabilidad de la elección. Este procedimiento tiene la ventaja de confiar en la experiencia e intuición de los ejecutivos, asimismo, les deja la responsabilidad del desempeño de las personas que eligieron.

Algunas compañías prefieren contratar con esa responsabilidad a las agencias especializadas o a los técnicos del departamento de recursos humanos, se decide por ese camino, la empresa puede contratar a otra empresa que preste estos servicios y especificar el tipo de profesional que necesita.

La ventaja de este procedimiento es la neutralidad de la elección. No es el jefe o el propietario de la empresa quien está a cargo de la selección, sino los especialistas de la agencia del empleo. La entrevista es la técnica más simple de selección y quizá la más utilizada.

De acuerdo con el tipo de empleo, puede ser jefe inmediato el que entreviste a los candidatos, o bien las personas de su futuro grupo de trabajo, las entrevistas pueden estructurarse como una guía a seguir o a modo de una conversación informal.

Por lo general, las demás técnicas de selección deben dejarse a los especialistas en el asunto. La elaboración de perfiles psicológicos, la aplicación de pruebas y las sesiones de dinámica de grupo son técnicas que sólo pueden y deben utilizar las profesiones certificadas.

1.5.5. Proceso de contratación

La contratación que se define como la formalización de la relación laboral, puede realizarse por varias formas:

- Ocasional: son necesidades transitorias distintas a la actividad primordial de la empresa, se puede contratar máximo 6 meses.
- Suplencia: sustitución de un colaborador estable de la empresa.
- Emergencia: situaciones de urgente resolución, una necesidad de fuerza mayor.

1.5.6. Proceso de inducción

El proceso de capacitación inicial y elemental se conoce como la inducción al puesto, que casi siempre resulta muy necesario por tratarse de una persona, extraña, que se incorpora a la empresa.

Formalizada la incorporación del colaborador de acuerdo con las normas de contratación, se procede a la colocación o asignación del puesto de trabajo por desempeñar, por el nuevo colaborador, para ello se debe orientar e informar al trabajador sobre los siguientes puntos:

- Reorganización de la empresa y estructura organizacional
- Ubicación del puesto dentro del cuadro de organización de la empresa
- Políticas generales de recursos humanos
- Reglas generales de disciplina
- Reglas básicas de salud y seguridad ocupacional
- Reglamento interno de trabajo

Esta asignación, tiene por objeto familiarizar al nuevo colaborador con la empresa, proporcionándole toda la información que sea necesaria, para satisfacer sus lógicas interrogantes como colaborador recién incorporado a la organización.

1.5.6.1. Tipos de inducción

Existen diferentes maneras de implementar determinados procesos, estos deben ajustarse a la situación y realidad a la cual se quiera aplicar, actualmente se utilizan diferentes tipos de inducción, dentro de los cuales se pueden mencionar los siguientes:

- Inducción general

Consiste en que el trabajador recibe un bosquejo amplio sobre la organización, la información que se considera relevante para el conocimiento y el desarrollo del cargo.

Esta labor está a cargo del departamento de gestión humana el cual proporciona información en general que se relaciona con él con todos los empleados y con la organización en su conjunto. (Esta clase de inducción se realiza solo a los nuevos ingresos).

- Inducción específica

En este caso departamento de gestión humana precisa información de los siguientes aspectos:

- Historia y evolución de la organización su estado actual y su posicionamiento.
- Misión, visión y objetivos de la organización.
- Puesto de trabajo y labores que va a hacer.
- Reglamentos y políticas de la compañía.

1.5.6.2. Pasos de la inducción

Los pasos que deben considerarse y completarse durante el proceso de inducción se listan a continuación:

- Bienvenida
- Introducción a la organización
- Evaluación y seguimiento
- Cuarto paso: proceso de enseñanza

Se recomienda realizarla de tal forma que se sigan los siguientes pasos:

- Indagar y preparar al trabajador
- Demostrar las tareas que tiene que realizar
- Ensayar la ejecución de las operaciones
- Hacer seguimiento y comprobar si logró los objetivos
- Estimular la participación

1.6. Evaluación de desempeño

Se puede definir la evaluación de desempeño como la actividad con la que se determina el grado en que un empleado se desempeña bien.

En muchas organizaciones existen dos sistemas de evaluación: el formal y el informal. En el informal los jefes meditan en el trabajo de los empleados, por lo que los empleados preferidos tienen ventaja. En el sistema formal del desempeño se establece en la organización una manera periódica el examinar el trabajo de los empleados.

1.6.1. Definición

La evaluación de desempeño se define como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y así mejorar su rendimiento futuro.

1.6.2. Beneficios de la evaluación de desempeño

La evaluación del desempeño permite implementar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, también permite evaluar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

Por tal razón, una evaluación del desempeño trae beneficios tanto al evaluador como al evaluado.

Los beneficios son que está en condiciones de evaluar el potencial humano con el que cuenta y define qué aporta cada empleado, así mismo, puede identificar aquellas personas que necesiten perfeccionar su funcionamiento y aquellas que pueden ser promovidas o transferidas según su desempeño. Y lo más importante, se mejoran las relaciones humanas en el trabajo al estimular la productividad y las oportunidades para los subordinados.

1.6.3. Modelos de evaluación de desempeño

En el caso de los modelos de evaluación de desempeño que existen, la propuesta en este trabajo de graduación es que la misma sea la básica, es decir que permita la evaluación del desempeño de los subalternos y que, a su vez, les permita a ellos, evaluar a su jefe inmediato.

1.6.4. Ventajas

Realizar evaluaciones tiene ventajas tales como la mejora en el desempeño propiamente dicho, mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar áreas de oportunidad detectadas.

Algunas otras ventajas son las siguientes:

- Políticas de compensación, la evaluación del desempeño ayuda a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir tasas de aumento. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos basándose en el mérito, el cual se determina principalmente mediante evaluaciones de desempeño.

- Planeación y desarrollo de la carrera profesional, la retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Errores en el diseño de puesto, el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos errores.

1.7. Compensación

La remuneración por rendimiento o por resultados se puede definir como la parte de sistema de compensación salarial que recompensa a los empleados.

Es necesario establecer los requisitos mínimos que el empleado debe cumplir en su respectivo puesto, y al excederlos se hace acreedor a cierto incentivo acorde con los resultados extras que aporte a la organización.

Cuando un empleado no cumple con el requerimiento mínimo esperado, se debe analizar las causas por las cuáles este empleado no alcanzó lo esperado, y de inmediato aplicar las correcciones necesarias para que cada uno de los miembros de la organización cumpla con lo mínimo esperado en cada puesto. En el caso de que un empleado no cumpla con sus labores después de las acciones correctivas, se podría llegar a prescindir de tal persona por no colaborar en alcanzar el propósito de la organización.

1.7.1. Incentivos

Los incentivos o remuneración tienen relación directa con el rendimiento y tienen como objetivo principal lograr la motivación de cada empleado, y al lograr

esto, cada empleado puede alcanzar un incremento de productividad individual que impulse el incremento de la productividad global de la empresa.

1.7.2. Beneficios

Se le conoce como la parte o componente variable de la compensación total, y se utiliza como una herramienta para motivar a los empleados.

Algunos de los beneficios más comunes son los siguientes:

- Seguro médico. Hay trabajadores que consideran imprescindible gozar de él. No en todos los países los empleados cuentan con seguridad social. Además, en ocasiones los servicios de salud pública no logran cubrir la demanda de la población. Este beneficio le garantiza al trabajador atención médica sin costo para él y sus familiares.
- Capacitación. La formación se brinda, según lo disponga la ley, durante el horario de trabajo. Recibir adiestramiento en el trabajo es significativo para cualquier empleado. Esto también resulta ventajoso para las empresas, que cada vez más comprueban los beneficios de entrenar a su personal.
- Bonos de alimentación. Es un beneficio que equivale a dar dinero en efectivo, pero se entrega mediante tarjeta o boletos canjeables por alimentos u otros bienes de primera necesidad en ciertos establecimientos.
- Seguro de gastos médicos mayores. Este beneficio cubre emergencias de salud o tratamientos médicos resultantes de accidentes o enfermedades. Esta atención se brinda en centros médicos privados.

2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.1. Departamento de Producción

El Departamento de Producción de la refinadora, está conformado por un total de treinta (30) trabajadores, dentro del mismo Departamento se encuentra incluida la línea de empaque de la empresa, como se observará en los siguientes numerales, se describe el proceso actual desde el inicio hasta el final, importante mencionar que el énfasis de este trabajo de graduación es sobre la línea de producción.

La eficiencia de la línea de producción es baja, comparada con la eficiencia de proceso que se ha venido manejando en el último año.

La contratación se ha debido principalmente a un incremento en el volumen de producción de la planta, esto porque se tiene dentro de la cartera de clientes, a dos plantas que tienen operación a nivel de Centroamérica, el crecimiento del volumen producido y empacado ha crecido durante el último año y se está proyectando un crecimiento de un 2,5 % para cerrar el año actual.

2.2. Descripción del proceso actual

A continuación, una descripción del proceso actual es importante considerar que la fase inicial de pozos o salinas se encuentra ubicada en el departamento de Escuintla.

- Formación de pozos de salmuera. Se realizan excavaciones poco profundas de pozos de entre 1 y 2 metros de profundidad por alrededor de 50 cm de diámetro, los cuáles al perforarse en su base, permiten la entrada de agua de mar (salmueras).
- Bombeo de salmuera a las eras. Mediante bombas de gasolina adaptadas con mangueras de hule, se realiza el bombeo desde los pozos hasta las eras (distancias hasta de 200 metros).
- Llenado de las eras. Las eras o vasos cristalizadores, son superficies llanas generalmente rectangulares de alrededor de 10 m², bordeadas por tierra y cubiertas con película plástica de calibre medio. Sobre estas superficies se vacía la salmuera.
- Evaporación de las eras. Mediante la acción del sol y el viento, se realiza la evaporación que resulta en la formación de cristales de sal.
- Recolección de la sal. Se utiliza un cepillo de cerdas plásticas en cada era, para reunir la sal formada para su transporte.
- Transporte hacia las bodegas. Por medio de carretillas se efectúa el transporte de la sal hasta un camión para trasladarse a la bodega.
- Fluoración y yodatación. La sal se introduce en tanques para efectuar la adición de fluoruro y yodo.
- Empaque. La sal, una vez formulada adecuadamente para el consumo humano, se introduce en sacos de polipropileno de 50 kg de capacidad.

- Almacenamiento de producto terminado. El producto se traslada a bodegas techadas con ventilación adecuada para su almacenamiento.

2.2.1. Línea de producción

Además de la localización, diseño y construcción de la planta es importante estudiar con detenimiento el problema de la distribución interna de la misma, para lograr una disposición ordenada y bien planeada de la maquinaria y equipo, acorde con los desplazamientos lógicos de las materias primas y de los productos acabados, de modo que se aprovechen eficazmente el equipo, el tiempo y las aptitudes de los trabajadores.

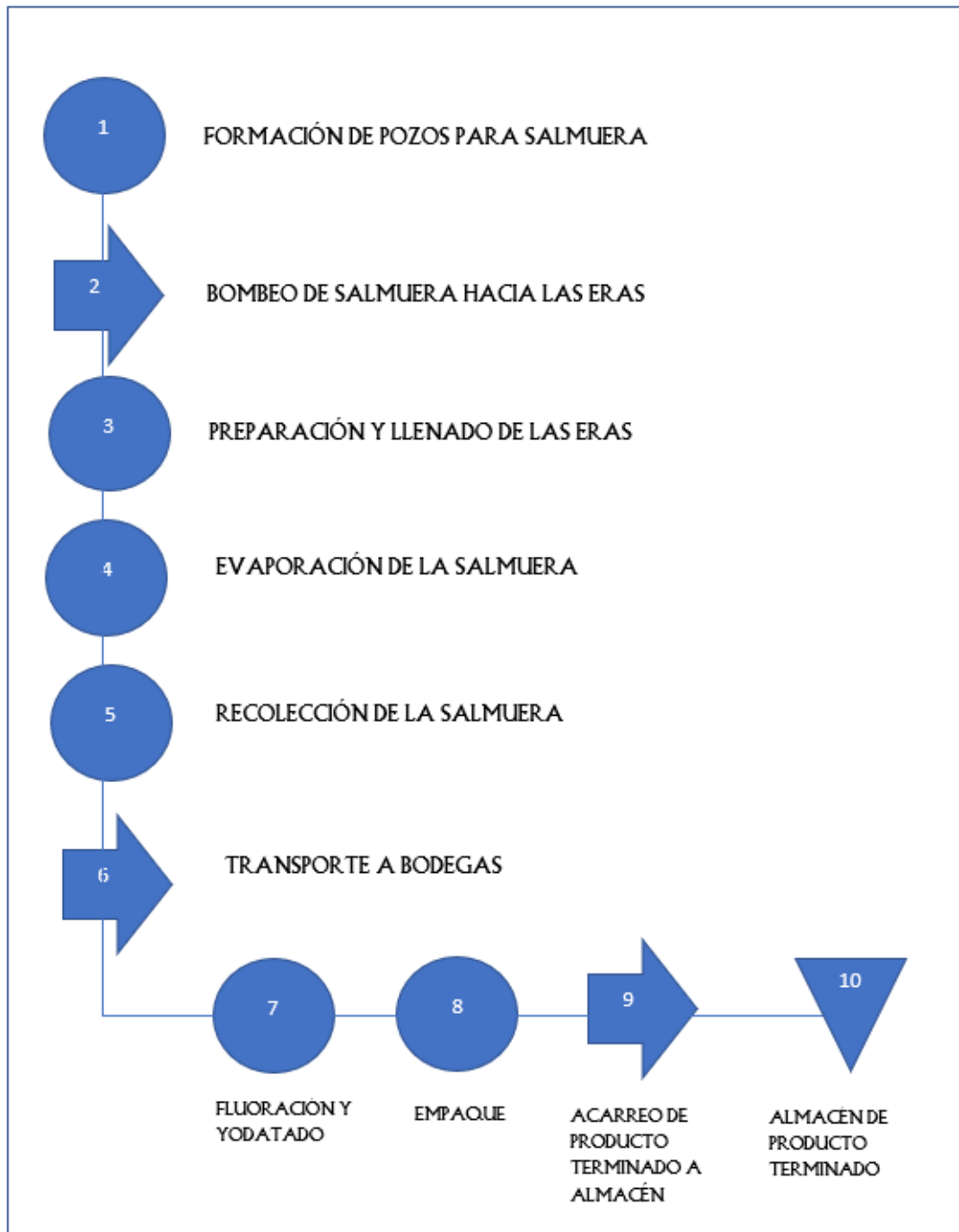
Las instalaciones necesarias incluyen, entre otras las siguientes áreas:

- Recepción de sal a granel
- Tanque de adicción de yodado y fluoruro
- Empaque
- Almacén de producto terminado
- Oficinas
- Sanitarios

2.2.1.1. Diagrama de proceso

El diagrama de proceso se presenta a continuación:

Figura 6. Diagrama de proceso

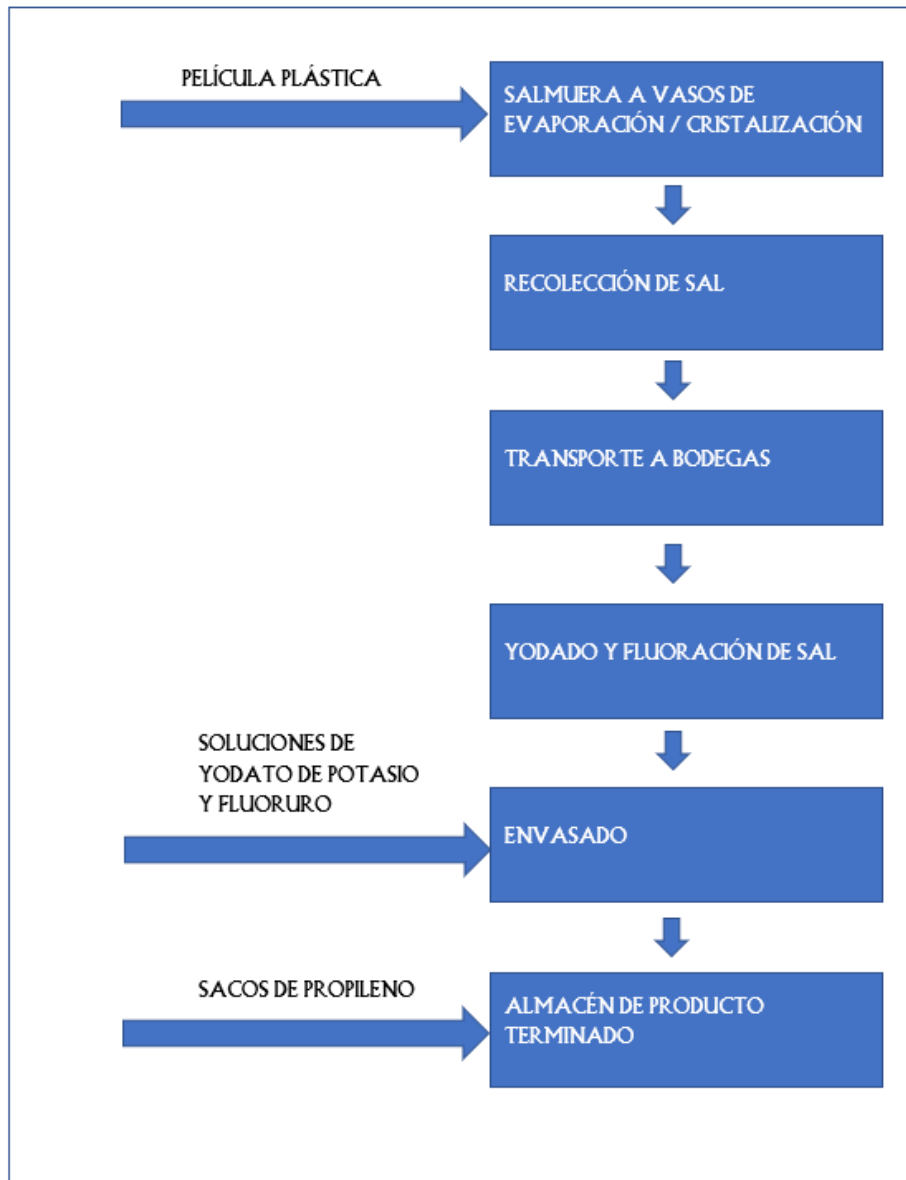


Fuente: elaboración propia.

2.2.1.2. Diagrama de flujo

El diagrama de flujo correspondiente al proceso se presenta a continuación:

Figura 7. Diagrama de flujo



Fuente: elaboración propia.

2.3. Capacidad del proceso

La capacidad de proceso es el grado de aptitud que tiene un proceso para cumplir con las especificaciones técnicas deseadas.

Cuando la capacidad de un proceso es alta, se dice que el proceso es capaz, cuando se mantiene estable a lo largo del tiempo, se dice que el proceso está bajo control, cuando no ocurre esto se dice que el proceso no es adecuado para el trabajo o requiere de inmediatas modificaciones.

2.3.1. Productividad

La productividad es una medida económica que calcula cuántos bienes y servicios se han producido por cada factor utilizado (trabajador, capital, tiempo, costes y otros) durante un periodo determinado. Por ejemplo, cuanto produce al mes un trabajador o cuánto produce una maquinaria.

El objetivo de la productividad es medir la eficiencia de producción por cada factor o recurso utilizado, entendiendo por eficiencia el hecho de obtener el mejor o máximo rendimiento utilizando un mínimo de recursos. Es decir, cuantos menos recursos sean necesarios para producir una misma cantidad, mayor será la productividad y, por tanto, mayor será la eficiencia.

Teniendo esto en cuenta, la fórmula para calcular la productividad es el cociente entre producción obtenida y recursos utilizados.

La productividad de la línea de producción de la empacadora de sal ha reducido a un 70 %, esto es algo que no había sucedido anteriormente. Durante

el último año se mantuvo una productividad de por lo menos 85 % en la línea de producción.

2.3.2. Eficiencia

Eficiencia es la relación que existe entre los recursos empleados en un proyecto y los resultados obtenidos con el mismo. Hace referencia, sobre todo, a la obtención de un mismo objetivo con el empleo del menor número posible de recursos o cuando se alcanzan más metas con el mismo número de recursos o menos.

La eficiencia es muy importante en las empresas, ya que se consigue el máximo rendimiento con el mínimo coste.

La eficiencia de la línea de producción, al igual que la productividad se han visto disminuidas durante el último semestre, el valor de la eficiencia actualmente es de un 60 %, es el valor más bajo que se ha presentado en todo el tiempo de operación de la refinadora; el valor de eficiencia promedio que se ha manejado durante el último año es de 90 %.

2.4. Diagnóstico del problema

El proceso de evaluación de desempeño debe ser revisado y buscar su alineación con los objetivos estratégicos de la empresa, definitivamente el que el proceso actual de evaluación no esté enfocado y orientado a las competencias de los candidatos, generando un incremento en la rotación de personal y como consecuencia directa, una disminución considerable en el nivel de productividad que la planta está manejando actualmente.

El presente trabajo de graduación busca el diseñar una herramienta de evaluación de desempeño que considere como pilar, las competencias laborales de los candidatos. Esto definitivamente cambiará la manera no solo de reclutar sino de seleccionar a los trabajadores u operarios de la línea de producción y empaque de sal, los beneficios económicos y financieros para la empresa son muy importantes, esto aunado al incremento en el nivel de productividad de la planta, que es otro de los objetivos y situaciones que justifican el cambio en el proceso de evaluación de desempeño.

2.4.1. Árbol de problemas

Es una técnica que permite identificar todas las causas y efectos de un fallo o desperfecto. Aporta una visión general que ayuda a comprender el contexto en torno a un proyecto.

Con este método se puede ver más allá del árbol y ver el bosque, que está en constante cambio, y permite planificar una solución que permita maximizar las garantías de éxito.

En resumen, un análisis de árbol de problemas:

- Ayuda en la planificación de un proyecto.
- Proporciona una guía para solucionar un problema mediante la identificación de las múltiples causas.
- Permite identificar líneas de acción y otros factores que necesitas para abordar problemas futuros o complementarios.
- Ayuda a esquematizar el proyecto, desmembrándolo en diferentes actividades para llevar a cabo.

Esta técnica facilita la identificación y organización de las causas y consecuencias de un problema. Por tanto, es complementaria, y no sustituye, a la información de base.

El tronco del árbol es el problema central, las raíces son las causas y la copa los efectos. La lógica es que cada problema es consecuencia de los que aparecen debajo de él y, a su vez, es causante de los que están encima, reflejando la interrelación entre causas y efectos.

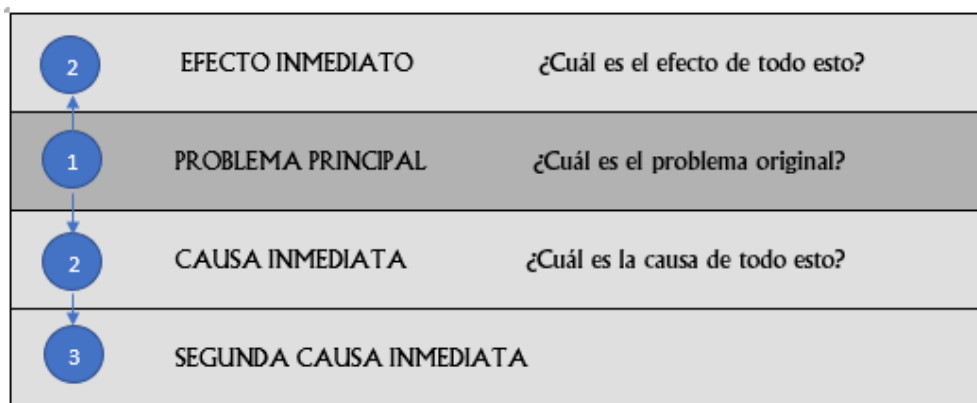
Existen cuatro fases para realizar un árbol de problemas.

- Definir el problema: El primer paso es identificar el problema que busca superar y definirlo. Para ello, los responsables directos deben describirlo de formas diferentes, aportando documentación para ayudar a comprenderlo.
- Identificar las causas y efectos: una vez que identificado y definido el problema principal, los participantes deberán definir cuáles son sus causas y efectos. Cada causa definida deberá ser escrita de manera negativa, como, por ejemplo: no hay recursos suficientes.
- El resultado final es un árbol de problemas que describe la relación de la causa y el efecto entre los diferentes niveles. Para identificar las causas y los efectos inmediatos se puede utilizar la técnica Los 5 porqués.
- Desarrollar un árbol de solución: el siguiente paso es buscar soluciones. La forma de realizarlo es transformando las causas negativas en positivas. Por ejemplo, si una causa es la falta de conocimiento, la transformación en algo positivo será aumentar el conocimiento. Así, es muy importante que todas las causas estén claras de cara a determinar la solución.

- Seleccionar y priorizar un plan de acción: el último paso es definir la estrategia de la compañía para acabar con el problema. Para ello seleccionar las acciones, priorizarlas y concretar un plan de acción. Para priorizar las acciones del plan, se debe identificar si alguna de las ramas tiene una influencia mayor que otras en la solución. Una vez seleccionada la raíz del problema, las ramas de abajo son las actividades que se tendrán que relacionar y, por encima de las ramas, estarán los resultados a largo plazo.

En la siguiente figura se puede observar el diagrama de problema principal.

Figura 8. **Diagrama problema principal**



Fuente: elaboración propia.

2.4.1.1. Causas

A continuación, se definen las causas del problema:

- No existe un proceso adecuado de evaluación de desempeño que sea objetiva.

- No están motivados los trabajadores de la refinadora, especialmente los de la línea de producción.
- No son evaluadas en base a indicadores de desempeño las personas de la planta de producción y empaque.
- No están siendo eficientes ni productivos los operarios de la línea de producción.

2.4.1.2. Efectos

Los efectos se detallan a continuación:

- Las personas no son evaluadas objetivamente, deben enfocarse a competencias.
- El nivel de compromiso de los trabajadores para con la empresa y el cumplimiento de metas, está en un nivel muy bajo.
- Existe rotación de personal en la planta de producción y empaque, ya que las personas no rinden lo esperado.
- La desmotivación, falta de competencias laborales y capacitación en procesos, impactan negativamente la eficiencia y productividad de la línea de producción.

2.4.2. Árbol de objetivos

Esta técnica al igual que el árbol de problemas, permite entre otras cosas, definir el objetivo central, es decir, el problema central que se definió en el árbol de problemas es el que da origen al objetivo que se coloca en el tronco de este árbol, se tiene una relación directa entre ambas herramientas.

2.4.3. Fines

Estos en el esquema del árbol de objetivos son los resultados que se esperan mediante la implementación de las acciones que revertirán y cambiarán de signo todos los problemas identificados en la elaboración del árbol de problemas.

2.4.4. Medios

Estos al igual que los fines, están estrechamente relacionados y son los que permitirán a la refinadora, resolver muchos de los problemas detectados, así como los efectos producidos por los mismos.

2.5. Evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño es un indicador muy importante que debe ser medido, los operarios en algunos casos saben de la existencia de los indicadores clave de desempeño, pero no logran comprender si el cumplimiento de las metas y de estos indicadores, representan a corto plazo, un beneficio económico para ellos.

2.5.1. Proceso de evaluación actual

Con este método se comparan los resultados logrados por la persona con los resultados que se esperaban de él, analizando posteriormente las causas que han podido intervenir en esa diferencia.

En la gestión de los recursos humanos es necesario tomar decisiones sobre la promoción, desarrollo y reubicación de las personas.

Generalmente esta práctica se divide en dos partes:

- Una que permite realizar una evaluación del desempeño (pasado).
- Otra que permite determinar el potencial de las personas dentro de la organización (futura).

Los sistemas de evaluación del desempeño basados en competencias incorporan a los estándares de evaluación tradicionales aquellas conductas del trabajo necesarias para realizar tareas específicas.

Una evaluación del desempeño efectiva se basará en el análisis de actuación de las personas en los puestos y en su evaluación, según unos parámetros predeterminados y objetivos para que proporcionen información medible y cuantificable.

Un método efectivo para una primera aproximación al desempeño de las personas es el análisis de adecuación al puesto.

Se mantienen las mismas especificaciones técnicas de los perfiles definidos por competencias y se identifica el nivel de ajuste de la persona a la ocupación

de manera objetiva, utilizando las competencias necesarias para cada puesto definiendo los puntos fuertes y débiles de cada persona.

2.5.2. Ventajas

Las ventajas de la implementación de una herramienta de evaluación de desempeño adecuada a las necesidades de la refinadora son las siguientes:

- Altos niveles de objetividad.
- La evaluación no se centra en el análisis de la persona sino de sus logros.
- Es personalizada, considera funciones por puesto.
- El evaluador pasa a ser un entrenador-facilitador.
- Potencia la iniciativa en la persona evaluada, ya que se da cuenta de sus progresos y sus deficiencias.
- Fomenta la planificación de los recursos.
- Hace que se desarrolle la comunicación entre responsable y colaborador.

2.5.3. Desventajas

Las desventajas son las siguientes:

- No es fácil establecer objetivos concretos, realistas y que se puedan medir
- Requiere una formación específica en el evaluador
- La definición de objetivos lleva mucho tiempo
- Algunas consideraciones que podrían suavizar los problemas

2.6. Análisis de resultados

Los resultados de los puntos críticos y medulares de este trabajo de graduación: productividad, eficiencia y evaluación de desempeño, se analizan a continuación:

2.6.1. Evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño debe ser reenfocada, no existe en la empresa una herramienta o un sistema de evaluación de desempeño que permita evaluar a los trabajadores, de forma objetiva y en función de indicadores claves de desempeño.

Se requiere que la evaluación se trabaje de forma diferente, se debe relacionar directamente el tema de competencias laborales por puesto de trabajo, a los indicadores de desempeño que serán incluidos en la evaluación en mención, de esta forma se puede garantizar desde la selección de los nuevos trabajadores, que con las competencias con las que cuentan, serán contratados y capacitados.

Pueden eventualmente en un corto plazo, cumplir con los requerimientos operativos a nivel de metas e indicadores, que son necesarios para cumplir con las exigencias cada vez mayores de los clientes a quienes atiende la refinadora.

2.6.2. Productividad

El nivel de productividad actual no es el deseado, tiene un valor bajo comparado con el porcentaje y nivel de productividad con el que la planta de producción y empaque ha trabajado anteriormente.

Se requiere urgentemente elevar el nivel de productividad al nivel requerido, definitivamente un nivel de productividad bajo tiene implicaciones económico-financieras que, a corto plazo, pueden impactar ya los resultados de la empresa.

Es de alta prioridad para la alta gerencia, aumentar la productividad con la que la línea de producción está operando actualmente

2.6.3. Eficiencia

El valor de la eficiencia actual del proceso es el más bajo que históricamente se ha obtenido en la línea de producción en la empresa.

Es urgente reenfocar los esfuerzos, incluyendo el siguiente punto que es la dotación de personal, para revertir el resultado actual y ajustarlo a los valores con los que la línea ha operado en condiciones normales, esto es llegar a una eficiencia de por lo menos un 90 %, es necesario que la planta y la línea de producción sea nuevamente eficiente

2.7. Impacto económico

La cantidad de dinero que se está perdiendo a consecuencia de una baja productividad, va en aumento. Al no ser eficientes, tienen que entender que la rentabilidad se ve castigada, se tiene que incurrir en costos adicionales por trabajar turnos extras o sobrecargar áreas operativas con más trabajadores, esto para cumplir con los pedidos de los clientes.

2.8. Impacto a nivel de clima laboral

El clima organizacional de la refinadora está afectado, el nivel de desmotivación de los trabajadores es un factor que influye directamente en la operación de la línea de producción.

Es imperativo para la empresa, realizar un análisis y evaluación de clima organizacional que permita detectar las áreas de oportunidad de mejora que están afectando el nivel de compromiso y motivación de los trabajadores, es muy complicado el mantener un nivel óptimo de calidad en la planta, si el recurso humano que juega un papel preponderante en la operación se encuentra con niveles bajos de motivación y de compromiso.

Adicional a medir cuál es el impacto a nivel de clima organizacional actual, se requiere un plan de acción que permita plasmar en un documento, los compromisos que tanto la alta gerencia como los trabajadores evaluados, acuerdan para que las condiciones laborales mejoren, que ellos se sientan motivados y que, como consecuencia de esto, los niveles de productividad y eficiencia dentro de la planta aumenten.

3. PROPUESTA PARA DISEÑO DE UNA HERRAMIENTA DE DESEMPEÑO EN BASE A GESTIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES

3.1. Gestión del talento humano

La gestión del recurso humano debe ser revisada de forma integral para que la situación a nivel de planta tenga un cambio sustancial, definitivamente es necesario un análisis de componentes, tanto de evaluación de desempeño como de compensación, para revertir la tendencia hacia la baja que presenta, tanto la productividad como la eficiencia del departamento de producción.

3.1.1. Definición de competencias laborales

Se consideran competencias de tipo laboral, a todas las habilidades y conocimientos que tiene una persona para desempeñar una actividad en su puesto de trabajo, esto puede incluir conocimientos adquiridos, habilidades y actitudes, es lo que define de una manera simple que tan competente es una persona para desempeñar una actividad específica dentro de su puesto de trabajo.

3.1.2. Clasificación de competencias laborales

Las competencias laborales se pueden clasificar en tres (3) grupos, estas son: básica, genéricas y específicas.

En función de esta clasificación, el proceso de dotación de personal debe ser enfocado para entender claramente y comprende lo que se busca en un candidato a ocupar una plaza dentro de la empresa.

3.1.3. Modelo de competencias

Se puede definir el modelo de competencias como un modelo que permite gestionar el recurso humano en una empresa y que se basa en las características de cada uno de los trabajadores efectivos, eficientes y productivos que ocupan puestos de trabajo dentro de la organización, para determinar en base a ellos cuáles son los elementos que se requieren en los trabajadores y que finalmente desempeñan sus funciones dentro de la empresa de manera eficiente.

Para trabajar y desarrollar el modelo de competencias, es necesario que se definan los roles y estructuras dentro de la empresa, esto se presenta a continuación.

3.1.3.1. Definición de roles

Actualmente la naturaleza de las organizaciones es cambiante y dinámica, el trabajo constantemente evoluciona, volviéndose más tecnológico y complejo, las empresas deben tener la capacidad de adaptarse a dichos cambios y esto se logra adaptando la forma de gestionar al recurso humano.

Para el efecto, se debe considerar una división de funciones que permita repartir las tareas y responsabilidades de una manera más eficiente, esto se logra por medio de la asignación para cada una de las personas que ocupan una posición en la empresa, pero en función de sus competencias.

3.1.3.2. Estructura de puestos por roles

Hablar de roles dentro de una empresa, tiene que ver directamente tanto con conductas como con lo que se espera de cada trabajador en su puesto de trabajo, al momento de desempeñar sus actividades diarias.

El conjunto de expectativas es lo que se le conoce como rol, esto porque para cada actividad específica, se tienen conductas esperadas que deben ser cumplidas por la persona que ocupe el puesto de trabajo.

La estructura de puestos de la empresa debe considerar los diferentes roles para efecto de optimizar el desempeño del recurso humano:

- Administrativo
- Inspección
- Producción
- Operativo

Sobre estos cuatro tipos de trabajo, es que debe estructurarse la organización a nivel de puestos de trabajo. Actualmente se tienen dispersos en diferentes tipos, que generan en algunos casos duplicidad de funciones y de actividades, reduciendo así la eficiencia y productividad de la planta, disminuyendo considerablemente el desempeño obtenido por parte de los trabajadores.

3.1.3.3. Niveles de competencias

El termino nivel de competencia, básicamente se refiere a como diferentes factores, tales como, responsabilidad, conocimientos e independencia,

determinan que tan complejo es un puesto de trabajo y que nivel de exigencia es requerido para que dicho puesto de trabajo pueda ser ocupado.

La complejidad antes referida se refiere también a las competencias (específicas y genéricas) que se requieren para cada puesto de trabajo. Finalmente, lo que se busca con este trabajo de graduación, es que la empresa comprenda que el manejo y gestión del recurso humano por competencias, además de ser uno de los parámetros claves representa la manera de cambiar radicalmente, tanto la forma de seleccionar a las personas que formarán parte de la empresa como para motivar a los actuales trabajadores, para que realicen sus tareas de una mejor manera.

Para este trabajo de graduación, se manejarán los niveles de competencia utilizados en Guatemala,⁵, tomando como base los niveles empleados a nivel internacional, la descripción de los niveles es la siguiente:

- Nivel 0 (Ocupaciones de dirección y gerencia). Este nivel implica el nivel máximo de complejidad, ya que los resultados y el desempeño implica un alto grado de incertidumbre, considerando que las funciones son varias y, por lo mismo, exigen un alto nivel de criterio e independencia. Son corresponsables del trabajo de otras personas, la optimización de recursos, realización de evaluaciones, diagnósticos, planeación estratégica y otros.
- Nivel A (Amplia gama de actividades laborales). Este nivel implica competencia en el desarrollo de actividades cambiantes y que tienen efecto directo sobre el trabajo y desempeño de otros, se maneja un alto nivel de

⁵ Intecap. *Desarrollo de la formación ocupacional*. <http://intecap.edu.gt/capacitacioninterna/wp-content/uploads/2016/10/DESARROLLO-DE-LA-FORMACION-OCUPACIONAL.pdf>.

independencia, responsabilidad sobre el trabajo de otros y por el manejo de recursos, eventualmente.

- Nivel B (Actividades laborales muy variadas). Implica competencia en actividades que se desarrollan en contextos y situaciones que normalmente son complejas, pero no rutinarias, el trabajador goza de independencia y es responsable de ciertas actividades en base a políticas y procedimientos previamente establecidos, que le permiten supervisar el trabajo realizado.
- Nivel C (Actividades laborales en variadas gamas en contextos variables). Este nivel implica competencia en algunas actividades que, si son complejas, no rutinarias, en las cuáles el trabajador posee el nivel mínimo de independencia y autonomía para el desempeño de sus actividades, siendo sometido a un alto grado de supervisión en las actividades que realiza.
- Nivel D (Variada gama de actividades), Este nivel implica competencia en la realización de actividades simples, que son normalmente repetitivas y que son de resultados predecibles, comúnmente son actividades de carácter físico y están sometidas a un nivel alto de subordinación.

3.1.3.4. Perfil de puestos por competencias

Los perfiles de puesto dentro de la empresa deberán ser elaborados y reestructurados, de tal forma que se adecuen a los niveles de competencias descritos y detallados en el numeral anterior.

En la siguiente tabla se pueden observar los diferentes niveles de competencias que deben ser la base para la elaboración de los perfiles genéricos de puesto para la empresa.

Tabla I. **Niveles de competencias**

Nivel de competencia	Actividad
0	Ocupaciones de dirección y gerencia
A	Actividades laborales en amplia gama
B	Actividades laborales muy variadas
C	Actividades laborales variada gama, contextos variables
D	Actividades laborales variada gama

Fuente: elaboración propia.

3.2. Evaluación de desempeño por competencias laborales

La evaluación de desempeño utilizada para el análisis del departamento de producción está estructurada en tres secciones que contienen todas las competencias por puesto:

- Desempeño de la función
- Características individuales
- Evaluación complementaria

3.2.1. Objetivos de la evaluación

El objetivo principal de la evaluación es que los trabajadores sean evaluados correcta y objetivamente, como se está planteando en este trabajo,

que la misma se realice enfocada a las competencias de cada persona en su puesto de trabajo.

Los trabajadores por su parte deben obtener retroalimentación sobre la forma en la que se están desempeñando y realizando sus actividades, en función de la evaluación, las personas que tienen trabajadores a su cargo deben también tomar acciones para corregir cualquier desviación que presenten respecto del desempeño y metas esperadas.

Al momento de que un trabajador se desempeñe de manera insuficiente o que no llegue al mínimo esperado, definitivamente está evidenciando áreas de oportunidad de mejora en el proceso de dotación de personal, o bien el diseño del descriptor de puesto, no ha considerado ni todos los desafíos a los que el trabajador debe presentarse ni las competencias que él debe poseer.

3.2.2. Elementos de la evaluación

Es importante considerar los elementos que serán evaluados, es decir, cuáles son los factores que serán incluidos dentro del proceso.

Para efectos de la herramienta que se está diseñando, los elementos básicamente se resumen en los siguientes:

- Continuidad: la evaluación debe considerar el desempeño del trabajador evaluado durante un periodo determinado, independiente de la frecuencia con la que se realice la evaluación.
- Inclusivo: debe ser aplicada a todo el departamento.

- Efecto cascada: el trabajador es evaluado por el jefe inmediato, finalmente todos los trabajadores son evaluadores y al mismo tiempo son evaluados por los trabajadores de la empresa.
- Integral: la evaluación considera lo realizado por el trabajador durante periodo estipulado, dando reconocimiento por lo que fue ejecutado satisfactoriamente y debe retroalimentar en las situaciones en las que el desempeño ha sido menor al esperado.

3.2.3. Herramienta para evaluar

La herramienta que se utilizará es una encuesta que consiste en una serie de preguntas, agrupadas en función del aspecto y de la competencia que está siendo evaluada.

El diseño y estructura de la evaluación se realiza por medio de preguntas cerradas, no se utiliza el concepto ni la opción de pregunta abierta, esto con el fin de evitar que situaciones muy específicas puedan ser expuestas de una manera que desvíe la atención sobre los factores y competencias principales del trabajador.

3.2.4. Metodología de aplicación

Para la metodología de la aplicación de la evaluación se definen básicamente dos parámetros que son los principales para efectos de la operativización de esta actividad:

- Frecuencia. La evaluación se realizará semestralmente, a partir del análisis descrito en este documento, se propone que la misma sea realizada en abril y en octubre de cada año.
- Herramienta. Como se mencionó anteriormente, la herramienta por utilizar será el cuestionario de evaluación de desempeño aprobado por la gerencia general de la empresa.
- Plataforma. La evaluación será completada utilizando la plataforma de intranet instalada en cada una de las computadoras asignadas a los trabajadores de la empresa, en el caso de los trabajadores que no cuentan con equipo asignado, se procederá a habilitar dos computadoras, ubicadas estratégicamente, para que sean utilizadas por ellos para completar la evaluación.
- Alcance. En la primera fase y segunda fase, la evaluación abarca a todos los trabajadores asignados y contratados para realizar sus actividades laborales en el departamento de producción.
- Periodo para realizarla. Se establece que, para realizar y completar el cuestionario y evaluación, se habilitara la plataforma durante dos semanas, luego de ese tiempo, los trabajadores que no hayan realizado la evaluación serán sujetos de sanciones y procesos disciplinarios, por parte de recursos humanos.
- Resultados. Los mismos deberán ser presentados, máximo un mes después de realizada la evaluación, se deben generar informes detallados para cada trabajador evaluado y por grupo, que incluyan los resultados desglosados por factor y por competencia.

3.2.5. Herramienta informática para procesar datos

Para la realización de la evaluación, se utilizará una plataforma de intranet de la empresa donde se dará acceso específico a cada uno de los colaboradores con el siguiente dato:

- Número de código único de identificación (CUI)

Con esta información, el programa realizará enlace directo con la base de datos principal de recursos humanos, que contiene información de cada trabajador, incluyendo el puesto y el departamento y dirección a la que pertenece.

Se cuenta con un módulo de reportería, que será el que consolide la información y que le permita al especialista y profesional de recursos humanos a cargo de la evaluación, consolidar la información y generar los reportes individuales, de la misma forma, permitirá realizar un cálculo y determinación del resultado, a nivel:

- Trabajador
- Competencia

Todos los equipos de cómputo, instalados en la empresa, pueden ser utilizados para realizar la evaluación sin ningún problema.

3.3. Evaluación de puestos en base al enfoque por competencias

En base a lo detallada en el numeral anterior, la alta gerencia y los encargados del departamento de producción, elaboran una lista de cuáles serán las competencias específicas que deberán ser evaluadas. Se debe considerar

que las mismas estén totalmente alineadas con la planeación estratégica de la empresa, y específicamente, la misión y visión, ya que de ellos depende que los objetivos estratégicos de la empresa puedan alcanzarse, tomando en cuenta la importancia que el recurso humano representa para dicho fin.

3.3.1. Descripción del puesto

Se debe considerar por parte de recursos humanos, que la descripción del puesto incluya entre otros elementos los siguientes:

- Descripción de funciones
- Requerimientos técnicos
- Requerimientos académicos
- Experiencia

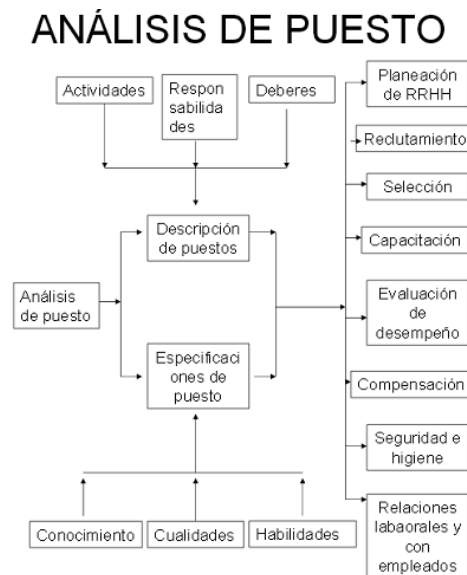
Adicionalmente, se deben listar las actividades que deben ser realizadas en dicho puesto, esta información es la base para el análisis que se realizará del puesto y del diseño del perfil propiamente dicho.

3.3.2. Análisis de puesto

Es necesario que el departamento de recursos humanos determine de una forma objetiva y clara cuáles son las responsabilidades, funciones y los perfiles de las que deberán ser contratadas para ocupar los puestos de trabajo disponibles en la empresa.

Se puede decir, entonces, que un análisis de puesto es la recolección y organización de información sobre un determinado puesto de trabajo.⁶ En la siguiente figura se puede observar el análisis de puesto de manera integral.

Figura 9. **Análisis de puesto**



Fuente: Los Recursos Humanos. *Análisis de puestos*.

<https://www.losrecursoshumanos.com/analisis-de-puestos/> Consulta: 22 de junio de 2020.

3.3.3. Diseño de perfiles

Cada puesto de trabajo va a requerir diferentes niveles y tipos de conocimiento, cualidades y habilidades específicas, para el efecto es necesario que el departamento de recursos humanos considere los requerimientos para el puesto de trabajo y que, de esta forma, los equipos de trabajo sean diseñados para que los resultados obtenidos sean los óptimos para la empresa.

⁶ WERTHER, William B.; DAVIS, Keith. *Administración de personal y recursos humanos*. p. 73.

En esta etapa de diseño de perfiles, el Departamento de Recursos Humanos debe ser capaz de determinar cuáles son las actividades genéricas y específicas que el trabajador debe realizar en su puesto de trabajo. Adicionalmente, indicar cuáles son los procedimientos y métodos para que las realice y finalmente, cómo este puesto tiene relación directa e indirecta con el resto de los puestos dentro de la empresa. De una forma específica, podemos decir que “La descripción de puestos muestra una relación de las tareas, obligaciones y responsabilidades del puesto.”⁷

Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende”.

3.3.4. Clasificación de puestos

La clasificación de puestos⁸ se define como el conjunto de procesos articulados y concatenados de tal forma que el departamento de recursos humanos desarrolla con el objetivo de ordenar los puestos en función de su importancia dentro de la organización, posición que ocupan, funciones y responsabilidades que le corresponden.

En este contexto, lo que les corresponde a recursos humanos es integrar puestos que tengan similar valoración en grupos, para que puedan recibir el mismo trato y que, a su vez, les permita desarrollarse dentro de la empresa.

Las formas de clasificación de puestos que se proponen en este trabajo de graduación son las siguientes:

⁷ CHIAVENATO, Idalberto.. *Administración de Recursos Humanos*. p. 88.

⁸ CARRANZA, Cristina, *et al. RRHH - Análisis, Descripción y Clasificación de Puestos*. <http://taylor-rrhh.blogspot.com/2008/06/analisi-descripcin-y-clasificacin-de.html>.

- Por jerarquía
- Por su naturaleza

3.4. Indicadores clave de desempeño

Un indicador clave de desempeño se le conoce también como *KPI*⁹ (del inglés: *Key Performance Indicator*), tiene un enfoque a procesos y su respectivo desempeño, se enfocan en el como una tarea es realizada y si los objetivos que han sido previamente establecidos se cumplen o no.

Adicionalmente, se debe considerar que los indicadores en mención utilizan índices, normalmente son numéricos, que permitan de una forma rápida, clara y objetiva, establecer cuál es el progreso obtenido en un momento o periodo de tiempo establecido, la frecuencia de medición es otra variable que se define al momento de crear el KPI.

Los indicadores de desempeño que se manejan en la empresa son los siguientes:

- Indicador de capacidad de producto. Este indicador puntualmente relaciona la cantidad que puede un trabajador producir en un proceso específico y el tiempo que utiliza para realizarlo. Esencialmente aquí relacionamos la calificación más alta en la evaluación con el cumplimiento de la meta semestral-mensual del colaborador y los supervisores.

⁹ HEFLO. *Vea 10 indicadores de rendimiento de los procesos (KPI)*.
<https://www.heflo.com/es/blog/planificacion-estrategica/indicadores-rendimiento-procesos/>.

- Indicador de productividad. Este es un indicador que normalmente relaciona cual es la salida o salidas de un proceso determinado y el recurso que ha sido empleado para el efecto, este permite definir un valor que puede ser utilizado para comparar fácilmente si el trabajador ha alcanzado el nivel deseado o si está por debajo del mismo. Aquí relacionamos el aprovechamiento de las entradas o materia prima, con las salidas que serían la sal empacada.
- Indicador de calidad. Este es un indicador muy particular, relaciona básicamente el total de salida o salidas del proceso y se le compara con el total de salidas del proceso, que se consideran como producto en condiciones de ser comercializado, es decir, libre de inconformidades o defectos. Aquí relacionamos la calificación más alta cero errores y desperdicios en la ejecución de la línea.
- Indicador de eficiencia. En este tipo de indicador, se relaciona directamente cuál es el resultado obtenido y cuál ha sido el recurso utilizado, es básicamente hacer lo más que se pueda utilizando el mínimo recurso posible.

3.4.1. Aplicación a corto plazo

La propuesta que se está presentando en este trabajo de graduación, es que los indicadores sean implementados a la brevedad en la empresa.

Es clave la implementación de los indicadores ya que además de las competencias que serán evaluadas, se deberán incluir los KPI arriba descritos, la herramienta de evaluación de desempeño debe ser integral para que el objetivo

de incrementar la eficiencia y productividad en el departamento de producción, puedan cumplirse de una forma sostenida durante el tiempo.

3.4.2. Indicadores por puesto

Se define que cada puesto, del departamento de producción de la empresa, manejará los mismos indicadores descritos en numerales anteriores, definitivamente el valor de cada uno de ellos varía en función del tipo de puesto que se esté analizando y evaluando.

Esta es una manera muy fácil y sencilla de poder definir los indicadores, ya que como se explicó y detalló anteriormente, el puesto puede cambiar, pero la base para la evaluación se mantendrá constante, para evitar que existan malos entendidos y que los trabajadores, argumenten que la evaluación es desigual y que está favoreciendo o bien, afectando a una persona en específico.

El objetivo es que, dentro de la empresa, entiendan y comprendan que la evaluación es totalmente imparcial y que fortalece la objetividad, teniendo como fin último, el beneficiar a los trabajadores que están realizando un excelente trabajo para la empresa y de retroalimentar positivamente a aquellos, que así lo requieren.

3.5. Dotación de personal

El proceso de dotación de personal en la empresa es el que se realiza a efecto de cubrir las plazas vacantes que sean generadas por diferentes razones (renuncia, despido, promoción, plaza nueva, fallecimiento, y otros), garantizando que las mismas serán ocupadas por el personal idóneo para el puesto de trabajo.

La recomendación puntual que se realiza en este trabajo es que el proceso de dotación, desde su inicio, considere las competencias laborales para que, desde los perfiles y descriptores de puesto, sean consideradas y que con esto se pueda garantizar en un alto porcentaje, la idoneidad del candidato para el puesto.

3.5.1. Reclutamiento de personal

El reclutamiento es el proceso de atraer candidatos, que posean las competencias deseadas, los cuáles serán seleccionados y capacitados para ocupar los puestos de la plantilla dentro de la empresa.

El reclutamiento puede ser interno o externo, va a depender de la capacidad financiera de la empresa y de las necesidades puntuales por cubrir, el elegir uno u otro, ambos tienen ventajas y desventajas, es el personal del Departamento de Recursos Humanos el que debe decidir qué forma utilizar.

3.5.1.1. Reclutamiento interno

Este tipo de reclutamiento es el que realiza actualmente la empresa, básicamente se refiere al proceso de ocupar la vacante que se ha generado, con recurso humanos existente en la empresa, normalmente se busca el talento interno para que uno de los trabajadores sea quien ocupe la vacante, en muchos casos esto representa para ellos, una promoción o un ascenso.

Para efectos de generar un ambiente laboral más agradable y crear un mayor sentido de lealtad y pertenencia del trabajador, esta actividad agrega mucho al enriquecimiento del proceso de dotación, ya que los trabajadores saben que cualquier oportunidad de mejora, será ofrecida en primera instancia a ellos,

es algo que aumenta el nivel de motivación y superación en el capital humano de la empresa.

3.5.1.2. Reclutamiento externo

Este proceso, contrario al interno, se encarga de traer nuevo capital humano a la empresa, debe siempre cumplirse la condición de que los nuevos trabajadores sean los idóneos para ocupar la plaza o plazas vacantes que se hayan generado en la empresa. Debe tenerse especial cuidado para sea desarrollado y realizado de la forma más objetiva posible para garantizar que internamente, con los trabajadores de la empresa, no se van a generar diferencias o conflictos, debidos principalmente a la no idoneidad del nuevo trabajador para ocupar el puesto de trabajo.

3.5.1.3. Ventajas y desventajas

Tanto el reclutamiento interno como el externo tienen ventajas y desventajas, es tarea del departamento de recursos humanos, lograr un equilibrio entre ambas para que el ambiente laboral dentro de la empresa sea bueno o relativamente bueno. Se pueden mencionar las siguientes ventajas de realizar estos procesos adecuadamente:

- El reclutamiento interno permite importar a la empresa capital humano que provee nuevas ideas y una visión fresca de los procesos.
- Permite enriquecer al recurso humano de la empresa ya que los nuevos trabajadores deben tener igual o mayor capacidad y competencias que los trabajadores actuales.

- Permite aprovechar la preparación y capacitación que otras empresas han realizado en su capital humano y utilizarlo a efecto de acelerar el proceso de retorno de inversión en dichos trabajadores.

3.5.2. Selección de personal

El objetivo del proceso de selección es generar información que permita tomar la mejor decisión sobre el candidato y que de esta forma, se pueda predecir el desempeño del candidato en el cargo que va a ocupar.

La selección de estar a cargo del departamento de recursos humanos, algunas empresas prefieren contratar a las agencias especializadas o a los técnicos del departamento de recursos humanos para realizar la selección, dependerá de la capacidad financiera de la empresa.

La ventaja principal de esta forma de selección es que la misma es neutral, no hay intereses de parte de alguien para que la plaza se ocupe por una u otra persona o candidato.

Es importante mencionar nuevamente, que es aquí dentro del proceso de dotación de personal y específicamente, en la selección de personal, donde se deben incluir las competencias laborales descritas en numerales anteriores de este trabajo de graduación.

3.5.2.1. Pruebas para realizar

El departamento de recursos humanos debe realizar una serie de pruebas, para poder finalizar con el proceso de selección de candidatos, entre las pruebas que se realizaran se incluyen las siguientes:

- Entrevista inicial
- Prueba de confiabilidad
- Evaluaciones psicométricas
- Prueba de conocimiento
- Entrevista final

3.5.2.2. Creación de banco de datos

El departamento de recursos humanos en conjunto con el departamento de informática y estadística, que es el encargado y responsable de que todos los recursos tecnológicos estén a disposición de los trabajadores y que funcionen adecuadamente, deben generar una base de datos de candidatos, que permita vincular el puesto de trabajo al que están aplicando y las competencias requeridas para cada uno de ellos.

Dicho banco de datos debe incluir una opción de reportería, para efectos de que el departamento de recursos pueda en un tiempo reducido, ser capaz de identificar a los trabajadores que reúnen y cumplen con los requisitos y competencias, descritas en el perfil de puesto, con el objetivo de reducir el tiempo de contratación, desde que el proceso de dotación es activado por la generación de la vacante.

3.5.3. Formalización de la relación laboral

Luego de haber finalizado con el proceso de selección de personal, se procederá a la contratación del candidato, ya como un trabajador de la empresa.

La formalización de la relación laboral puede ser llevada a cabo de dos maneras, cual utilizar, dependerá del tipo de puesto que sea requerido:

- Propuesta laboral. Es un documento avalado y revisado por el departamento legal de la empresa, en la cual se incluye la descripción del puesto, funciones y responsabilidades básicas, competencias requeridas, beneficios y prestaciones de ley, salario y cualquier otra condición importante que el jefe inmediato considere incluir en dicho documento. Dentro de dicha propuesta, se define la fecha de inicio de labores y debe ser firmada por el trabajador, en caso de aceptar o bien rechazar la misma.
- Contrato laboral. Este documento es el que se utiliza para formalizar la relación laboral, revisado y aprobado por el departamento legal, tiene fecha de finalización indefinida y contempla, el salario, funciones y responsabilidades, así como los beneficios de ley a los que tiene derecho el trabajador. En este caso, se mantienen los dos meses de prueba que la legislación vigente permite al patrono.

3.5.4. Compensación

La compensación es el concepto que maneja básicamente tres elementos fundamentales:

- Sueldo o salario
- Incentivos
- Beneficios

Se compone de:

- Elementos económicos o financieros: sean de retribución directa como el salario o de retribución indirecta como los beneficios sociales y la retribución en especie.

- Elementos no económicos o intangibles: que engloban el reconocimiento, la flexibilidad horaria, el poder de decisión y los planes de carrera, entre otros muchos aspectos.

3.6. Plan de carrera organizacional

La empresa debe considerar que todo trabajador de la empresa necesita mejorar las condiciones en las cuáles se desempeña dentro de la organización, esto es mejorar de manera integral, que se den las condiciones para que pueda desarrollarse en el ámbito profesional y económico, esto representa también mejor calidad de vida para él y su familia.

La propuesta de plan de carrera es que todo trabajador que obtenga un resultado arriba de lo esperado, a nivel de desempeño, tanto en los indicadores de proceso como en la evaluación propiamente dicha, tienen derecho a participar como candidato directo, a cualquier proceso de dotación para optar a una plaza mejor dentro de la empresa.

De la misma forma recibirá como beneficio adicional, una beca para continuar sus estudios de tal forma que pueda tener acceso, por lo menos en la parte academia, a aplicar a cualquier proceso que represente ocupar una plaza de mayor jerarquía dentro de la organización.

Este plan debe ser propuesto de manera formal por el departamento de recursos humanos, revisado y validado por la alta gerencia, para que al momento de que la nueva evaluación de desempeño sea presentada a los trabajadores, también se haga mención del plan de carrera organizacional que la empresa está proponiendo, para que sirva de motivador para los trabajadores del departamento de producción y de la empresa en general.

3.7. Comunicación

Es importante que la propuesta de compensación sea socializada dentro de la empresa, esto es básicamente que los trabajadores adquieran el conocimiento mínimo necesario para el tema de indicadores clave de desempeño y como la evaluación correspondiente se enfoca en los resultados que obtengan y que estos a su vez, se relacionan directamente con la propuesta de compensación que se está proponiendo.

La socialización de la propuesta se debe centrar en los aspectos más relevantes, en este caso puntual lo más relevante se enfoca al tipo de indicadores de desempeño que se estarán utilizando, la forma y frecuencia en la que se realizará la evaluación de desempeño y cuáles son los incentivos y beneficios a los que los trabajadores tendrán derecho luego de la implementación.

3.7.1. Interna

La comunicación interna es la comunicación que se dirige al trabajador de la empresa, es realizada con el objetivo de proporcionar las respuestas a las necesidades e inquietudes que pueden surgir al interior de las empresas, tiene el objetivo de motivar al recurso humano y retener a los mejores trabajadores, esto a pesar del entorno complicado y competitivo en el que se compete y en el cual los cambios son constantes.

La comunicación interna se realizará principalmente por medio de:

- Intranet, esto para utilizar la plataforma informática en cada computadora
- Boletines internos (informativos y especiales)

3.7.2. Cronograma de actividades

El cronograma debe reflejar la línea de tiempo en la que se realizarán las actividades principales y más importantes del plan de acción, dependiendo de la fase e implementación de la herramienta.

3.7.3. Costos asociados

Un nivel de productividad bajo en la empresa tiene también efectos negativos a corto y mediano plazo, generalmente los procesos tienen etapas en las cuáles los niveles de eficiencia y productividad se ven reducidos por diferentes causas. Lo preocupante en la situación de la empresa es que los niveles han bajado a valores que nunca se habían presentado en la empresa, debe llevarse a cabo un análisis muy detallado de como la evaluación del desempeño actualmente está influyendo en los resultados de la empresa.

El costo asociado a la implementación de la nueva evaluación de desempeño será abordado en el siguiente capítulo de este trabajo de graduación.

3.8. Capacitación

El proceso de formación y capacitación al recurso humano que se encuentra en la empresa constituye la mejor inversión para enfrentar los retos del futuro.

3.8.1. Plan de capacitación a recursos humanos

El plan de capacitación puede dividirse en las siguientes fases:

- Detección de necesidades

- Identificación de recursos
- Diseño del plan de capacitación
- Ejecución del plan
- Evaluación y Control del Plan

Actualmente la capacidad y la eficiencia de la planta son elementos esenciales dentro del funcionamiento de la empresa, por lo que la utilización efectiva de políticas y herramientas, la capacitación y el desarrollo de los trabajadores se torna cada vez más necesaria.

El contar con empleados calificados y asegurar el mejor desempeño y desarrollo de los recursos humanos de los que dispone la empresa conlleva necesariamente a establecer procesos de capacitación eficientes.

3.8.2. Costos asociados

El tema de la capacitación, al igual que el de comunicación, no representan costos adicionales para la empresa, esa es una de las mayores ventajas que representa esta propuesta para la organización.

La capacitación, será cubierta por los trabajadores del departamento de recursos humanos con los que cuenta la empresa actualmente, dentro de los mismos, se seleccionará a una persona que será la encargada de realizar y materializar el plan de capacitación.

3.8.3. Formatos

El diseño del formato de evaluación incluye elementos descritos anteriormente en las competencias, donde encontramos tres secciones

importantes de análisis, así como los indicadores claves de desempeño descritos: capacidad, calidad y productividad.

Adicionalmente se utilizaron algunos elementos de herramientas blandas como cooperación, comprensión, puntualidad, para reforzar el desempeño que se necesita elevar por parte del departamento y determinar su importancia en el proceso productivo. Ver apéndice 1.

3.8.4. Cronograma de actividades

Se define a un cronograma como una representación gráfica y ordenada con el detalle para que un conjunto de funciones y tareas se lleven a cabo en un tiempo estipulado y bajo unas condiciones que garanticen la optimización del tiempo.

Los cronogramas son herramientas básicas de organización en un proyecto, en la realización de una serie de pasos para la culminación de una tarea, son ideales para eventos, son la base principal de ejecución de una producción organizada.

Todas las personas involucradas deben cumplir y respetar los lineamientos del cronograma, de lo contrario él mismo se verá afectado por consiguiente existirá descontento por parte del que desea que ese cronograma se complete.

4. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

4.1. Gestión de talento humano basado en competencias laborales

Las empresas actualmente requieren contar con trabajadores y capital humanos que tenga la capacidad demostrada de realizar el trabajo asignado de una forma eficiente, que posea el conocimiento técnico pero que, de igual forma, pueda obtener resultados satisfactorios.

Para el efecto, deben crearse y generarse las condiciones necesarias para que el capital humano sea fortalecido, que se oriente a la obtención de resultados y de ambientes de trabajo que permitan en un corto plazo, innovar y aprender de forma continuada, planificar estrategias para el desarrollo de las competencias laborales en los trabajadores.

La gestión adecuada del recurso humano a través de competencias laborales es requisito indispensable para que la evaluación de desempeño enfocada a competencias laborales, resultado de las experiencias y necesidades de la empresa.

4.1.1. Competencias laborales

Las competencias laborales son un conjunto de capacidades, habilidades, patrones de comportamiento, actitud y conocimientos que definen un desempeño superior en un trabajador.

Las competencias laborales deben enmarcarse dentro del contexto de la empresa y alinearse con sus objetivos estratégicos, deben estar orientadas perfectamente con políticas, procedimientos y sistemas que se utilicen para motivar y apoyar a los trabajadores para que su desempeño sea de una calidad superior y óptima.

Es necesario mencionar, que la expectativa es que todos los trabajadores de la empresa posean las competencias para el desempeño de las tareas diarias asignadas y que las mismas sean cumplidas en los niveles requeridos por el puesto de trabajo.

4.1.2. Clasificación de competencias laborales

Existen diferentes clasificaciones de competencias laborales, y estas pueden clasificarse en diferentes tipos dependiendo del enfoque funcional que sea aplicado.

Dentro de esa clasificación se pueden mencionar las siguientes¹⁰:

- Competencias laborales generales. Estas competencias no están relacionadas directamente a una ocupación en particular, tampoco a una actividad económica o productiva específica, pero son las que les permiten a las personas obtener un trabajo y permanecer en el mismo. Aquí se incluyen competencias tales como las intelectuales, personales, interpersonales, organizacionales, tecnológicas y empresariales, esto según los mismos autores antes referidos.

¹⁰ BARRIOS, E.; FONG, M. *Diseño Curricular Basado en Competencias, Servicio Nacional de Capacitación y Empleo*. p. 41.

- Competencias fundamentales o esenciales. Estas competencias básicas se relacionan con los conocimientos que la persona posee a nivel educacional y que le permiten a la persona ingresar y acceder a un puesto de trabajo dentro del mercado laboral.
- Competencias transversales. También se les llaman genéricas, estas básicamente se definen como aquellas competencias que son comunes al área de trabajo, permiten la realización de actividades con niveles de complejidad, autonómica y variedades muy similares entre ellas. Algunas de estas competencias tienen relación directa con la capacidad de trabajo en equipo, planeación, programación y negociación, mismas que son comunes a muchos puestos de trabajo.
- Competencias técnicas. Estas están relacionadas con el área específica en la que se realiza la actividad, tiene que ver directamente con la capacidad de utilizar equipo y lenguaje técnico de un área o función determinada, una característica de estas competencias es que no son transferibles.

4.1.3. Modelo de competencias

El modelo de competencias¹¹ que se plantea en este trabajo de graduación, es el que se basa en competencias centrales y auxiliares.

Las competencias en las que se basa el modelo se describen brevemente a continuación:

¹¹ Organización Panamericana de la Salud. *Gestión del desempeño basado en competencias, Guía para gerentes*. p. 32.

- **Competencias centrales.** Este tipo de competencias son las que definen y comunican los valores principales de la organización tales como misión y visión, son las que definen el desempeño y se vinculan directamente a la actividad principal de la empresa. Estas competencias aplican a todos los trabajadores, no importando su posición en el organigrama de la empresa, las mismas deben reforzar la actitud, valores, patrones de comportamiento y características de la empresa. Las secciones 1 y 2 de la Evaluación, (Desempeño de la Función y características individuales) van orientadas a medir estas competencias.
- **Competencias auxiliares.** Este tipo de competencias se refiere principalmente a los conocimientos, habilidades y capacidades específicas que son requeridas para la realización de un trabajo específico, función particular o trabajo determinado. Se concentran en distintas tareas y son medibles más fácilmente que las competencias centrales. La sección 3 de la Evaluación, (Evaluación complementaria) va orientada a medir estas competencias.

4.1.3.1. Definición de roles

Para la evaluación de desempeño es importante definir roles y que la misma se base en el perfil de puesto que se tiene elaborado, de esa manera, se puede definir claramente si la persona está desempeñando bien o mal sus funciones en relación con el rol que tiene asignado y al puesto de trabajo que ocupa.

4.1.3.2. Estructura de puestos por roles

Según la clasificación de puestos que se presentó en el capítulo anterior, los puestos serán estructurados de la siguiente forma:

- Por jerarquía
- Niveles: se usarán los niveles de 1 a 5
- Puestos
 - Director
 - Ejecutivo
 - Operativo

4.1.3.3. Niveles de competencias

Los niveles de competencia laboral deben estar elaborados para reflejar cuáles son las condiciones reales del trabajo, estas se representan en diferentes grados de complejidad, independencia, autonomía y variedad, estos grados son los que representan los diferentes niveles de competencia que son requeridos para el desempeño de la función asignada en el puesto de trabajo.¹²

La propuesta de niveles de competencias propuesta en este trabajo de graduación incluye las competencias básicas, las competencias genéricas y específicas.¹³

4.1.3.4. Perfil de puestos por competencias

Para la creación de los perfiles de puestos en la empresa, se van a considerar las competencias referidas en el numeral anterior: básicas, genéricas y específicas.

¹² MERTENS, Leonard. *Competencia laboral, sistemas, surgimiento y modelos*. p. 33.

¹³ INTECAP. *Desarrollo de la formación ocupacional*.
<http://intecap.edu.gt/capacitacioninterna/wp-content/uploads/2016/10/DESARROLLO-DE-LA-FORMACION-OCUPACIONAL.pdf>.

Dentro de cada una de ellas, se incluirán los siguientes campos:

- Competencias básicas
 - Aplicación de matemática.
 - Habilidad lectora
 - Dominio de la escritura
 - Comunicación oral
 - Adaptación al ambiente
- Competencias genéricas
 - Planificación de actividades
 - Calidad en el trabajo
 - Administración de actividades
 - Trabajo en equipo
 - Servicio al cliente
 - Productividad
 - Eficiencia
 - Tecnología (uso)
 - Salud y seguridad ocupacional
- Competencias específicas
 - Las que el puesto específicamente requiera

4.2. Modelo de evaluación

El modelo de evaluación tiene como objetivo comprobar y acreditar las competencias que los trabajadores poseen para realizar una actividad específica esta actividad representa beneficios para la empresa, ya que luego de determinar

cuáles son los aspectos específicos del puesto que el trabajador domina es más fácil definir los criterios que deben aplicarse en la gestión adecuada del recurso humano de la empresa. La evaluación debe realizarse en función del puesto y rol de cada trabajador, para el efecto deben definir cuáles son los campos y aspectos de los diferentes tipos de competencias que aplicaran para cada rol.

4.2.1. Evaluación rol gerencial

Para la evaluación del rol gerencial, se consideran las siguientes competencias, esto se puede observar en la siguiente tabla.

Tabla II. Competencias rol gerencial

Tipo de competencia		
Básicas	Calificación requerida	Calificación actual
<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de matemática. • Habilidad lectora • Dominio de la escritura • Comunicación oral • Adaptación al ambiente 		
Genéricas		
<ul style="list-style-type: none"> • Planificación de actividades • Calidad en el trabajo • Administración de actividades • Trabajo en equipo • Servicio al cliente • Productividad • Eficiencia • Tecnología (uso) • Salud y seguridad ocupacional 		
Específicas*		
<ul style="list-style-type: none"> • Las que el puesto requiera. 		

Fuente: elaboración propia.

4.2.2. Evaluación rol coordinación

Para la evaluación del rol de coordinación, se consideran las siguientes competencias, esto se puede observar en la siguiente tabla.

Tabla III. Competencias rol coordinación

Tipo de competencia		
Básicas	Calificación requerida	Calificación actual
<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de matemática. • Habilidad lectora • Dominio de la escritura • Comunicación oral • Adaptación al ambiente 		
Genéricas		
<ul style="list-style-type: none"> • Planificación de actividades • Calidad en el trabajo • Administración de actividades • Trabajo en equipo • Servicio al cliente • Productividad • Eficiencia • Tecnología (uso) • Salud y seguridad ocupacional 		
Específicas*		
<ul style="list-style-type: none"> • Las que el puesto requiera. 		

Fuente: elaboración propia.

4.2.3. Evaluación rol operativo

Para la evaluación del rol técnico y operativo, se consideran las siguientes competencias, esto se puede observar en la siguiente tabla.

Tabla IV. Competencias rol técnico

Tipo de competencia		
Básicas	Calificación requerida	Calificación actual
<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de matemática. • Habilidad lectora • Dominio de la escritura • Comunicación oral • Adaptación al ambiente 		
Genéricas		
<ul style="list-style-type: none"> • Planificación de actividades • Calidad en el trabajo • Administración de actividades • Trabajo en equipo • Servicio al cliente • Productividad • Eficiencia • Tecnología (uso) • Salud y seguridad ocupacional 		
Específicas*		
<ul style="list-style-type: none"> • Las que el puesto requiera. 		

Fuente: elaboración propia.

4.3. Evaluación de desempeño por competencias laborales

Un sistema de evaluación del desempeño que se basa en competencias laborales debe incorporar a los elementos normales y comúnmente evaluados, las conductas y competencias que son requeridas para la realización de una actividad específica.

La evaluación debe, para ser efectiva basarse en un análisis del comportamiento de los trabajadores en sus puestos y en su evaluación, según los parámetros previamente establecidos y en cualquier tipo de información que proporcione datos que sean objetivamente verificables.

En este trabajo de graduación, la propuesta es que la primera aproximación a cuál es el desempeño del trabajador, sea un análisis de adaptación y adecuación al puesto de trabajo, en esta propuesta las especificaciones técnicas de los perfiles de puesto se mantienen por competencias, pero también se identifica el nivel de ajuste del trabajador a la actividad, empleando las competencias que son necesarias y requeridas para cada puesto de trabajo, determinando las fortalezas y debilidades de cada trabajador evaluado.

4.3.1. Estructura de la evaluación

Para la estructuración de la evaluación basada en competencias, es importante considerar el perfil de puesto que debe contar con los siguientes componentes y elementos:

- Datos generales del evaluado y evaluador
- Nivel de competencias
- Desempeño de la función

- Características Individuales
- Evaluación complementaria

Para efectos de la propuesta de evaluación, las actividades consideradas esenciales al puesto de trabajo se convierten en factores de evaluación mandatorios.

4.3.2. Herramienta para la evaluación

Para la evaluación, se utilizan herramientas que son simples, pero a la vez poderosas, adicionalmente deben ser altamente fiables y que, al momento de ser confrontados, demuestren un alto grado de validez.

La fiabilidad es uno de los elementos más importantes de la evaluación, es decir, que tan consistente es el resultado que proporcional la evaluación, la validez va más enfocada a lo que la herramienta quiere medir, es que tan efectiva es para efectos de la medición del rendimiento y desempeño en el trabajo.

Para estructura la evaluación, se utilizarán principalmente los siguientes elementos:

- Escalas: esta es una técnica que permite medición objetiva de actitudes, las escalas son básicamente centradas en alguno o varios aspectos concretos de los evaluados.
- Cuestionarios: este elemento de la evaluación es básicamente una manera en la que los colaboradores ponderan de forma estructurada los aspectos relevantes de la organización.

4.3.3. Consolidación de resultados

Los resultados obtenidos deben ser analizados de forma acumulativa, a partir de la propuesta sugerida en esta investigación y su segunda evaluación, donde se analizará el incremento o la caída y sus consecuencias en la producción.

Posteriormente tendrán que adicionarse las evaluaciones futuras y ver la ruta de rendimiento que el departamento de producción.

La herramienta de software que se emplee para la tabulación de datos y resultados debe permitir que los datos sean agrupados de la forma antes descrita, se busca que los jefes y la alta gerencia, tengan visibilidad completa de los resultados a nivel de departamento y dirección, esto para tomar decisiones de carácter general y específicas, dependiendo de los resultados y áreas de oportunidad que se han detectado a nivel departamento en la empresa.

La alta gerencia debe tener el consolidado de resultados, en un periodo máximo de dos semanas luego de haber finalizado el periodo para realización de la evaluación de desempeño en la empresa.

4.4. Impacto proyectado en las áreas de gestión de talento humano

Como se ha explicado anteriormente, en muchas ocasiones la evaluación de las características de una persona o trabajador de la empresa, pueden eventualmente ser un reflejo de la relación que tienen con el jefe inmediato, más que con el desempeño real de las actividades que realiza.

Inevitablemente, las características de cada persona deben formar parte de la evaluación de desempeño respectiva, importante mencionar que todos los elementos antes mencionados deben tener relación directa con la actividad y tarea asignada.

4.4.1. Dotación de personal

Los cambios propuestos y la implementación de este tipo de evaluación de desempeño en la empresa también impactan directamente el proceso de dotación de personal que se está realizando.

El impacto esperado es positivo, esto porque el proceso de dotación y sus diferentes etapas será focalizado y tendrá como ventaja adicional, que las competencias son claramente establecidas y definidas, a efecto de que al momento de realizar la evaluación cada una de ellas, sea más fácil determinar si el candidato cumple o no con lo requerido por el perfil de puesto.

4.4.1.1. Reclutamiento de personal

El reclutamiento de personal que realiza el departamento de recursos humanos deberá cambiar y enfocar diferente el proceso, esto porque cada perfil de puesto incluirá una serie de competencias que deben ser consideradas en este proceso.

El departamento de recursos humanos deberá implementar en un plazo no mayor a tres meses, la nueva modalidad de reclutamiento que permita cumplir con lo anteriormente descrito.

En tal virtud, en numerales siguientes se presentará el plan de capacitación para el departamento de recursos humanos, mismo que será replicado a todos los jefes de la empresa, en el caso del jefe del departamento de producción, es clave ya que de esto dependerá que todas las personas entiendan la dinámica y la forma en la que será realizada la evaluación.

4.4.1.1.1. Fuentes de reclutamiento

Como se mencionó anteriormente, las dos fuentes de reclutamiento que ha utilizado la empresa con el interno y el externo, uno es el que busca el talento humano dentro de la empresa y el otro es el que busca ese talento fuera de la empresa.

Se debe reforzar el reclutamiento externo, esto porque al ser una actividad que realizara el departamento de recursos humanos para poder acceder al talento que se encuentra en las personas que no pertenecen a la empresa, deben de representar un costo menor y ahorro en el rubro de formación y capacitación para nuevos trabajadores.

Las fuentes de reclutamiento externo se presentan en el siguiente numeral.

4.4.1.1.2. Reclutamiento externo

Esta actividad como se detalló en líneas anteriores se enfoca a buscar por medio de empresas de empleo o internet, personas que pueden eventualmente formar parte de la empresa, siempre y cuando cumplan con los requisitos, competencias y demás elementos, incluidos dentro de los perfiles de puesto de la empresa.

De las diferentes fuentes de reclutamiento externo que existen, la empresa se enfocara en las siguientes:

- Portales de empleo. Existen diferentes portales actualmente en Guatemala, la empresa deber elegir el mejor portal y el que mejor calidad ofrezca, ya que, en función de esto, será el capital humano que será reclutado.
- Redes sociales. Esta es una nueva modalidad, será implementada ya que puede representar en un corto y mediano plazo, la generación de un valor agregado y fortalecer la imagen de la marca de la empresa.
- Página de empleo de la empresa. El departamento de informática y estadística deberá incluir dentro del sitio web de la empresa, la opción “bolsa de empleo”, para subir diferentes opciones y puestos de trabajo para personas que estén interesadas en los mismos.

4.4.1.2. Selección de personal

En este proceso, el objetivo es seleccionar y elegir entre los candidatos previamente reclutados, a las personas que cumplan con el perfil de puesto a nivel de conocimientos, habilidades y competencias laborales para que puedan desempeñar satisfactoriamente las actividades inherentes al puesto de trabajo.

Es una actividad crítica, especialmente ahora que la empresa está reenfocando el proceso de dotación de personal a las competencias laborales que permitan enriquecer el capital humano en la empresa y que esto impacte de manera positiva el nivel de productividad y eficiencia del departamento de producción de la empresa.

El departamento de recursos humanos debe comprender la importancia del proceso de dotación de personal completo, y especialmente el de la selección del recurso humano que ingresara a la empresa como una nueva contratación.

Se deben considerar varios factores que impactan el resultado del proceso de selección de personal, se debe entender que el proceso de selección es el origen y que determina en un mediano plazo, el éxito de los resultados que serán obtenidos al momento de realizar la evaluación de desempeño y de la productividad que se genere en el departamento de producción.

4.4.1.2.1. Factores para considerar

Para realizar adecuadamente la selección y que este alineada al tema de competencias laborales y perfiles de puesto y roles, previamente definidos, se deben considerar los siguientes factores¹⁴:

- Entrevista. El resultado de la entrevista depende de la persona que la esté realizando, los especialistas de recursos humanos deben poner especial atención en esta actividad.
- Análisis de hojas de vida. Esta actividad debe considerar estrictamente el cumplimiento de los requisitos detallados en el perfil de puesto, incluyendo las competencias laborales, con la evaluación de la documentación y hojas de vida que los candidatos han presentado.

¹⁴ Runa, Recursos Humanos. *Conceptos de reclutamiento y selección de personal*. <https://runahr.com/recursos/hr-management/conceptos-de-reclutamiento-y-seleccion-de-personal>.

- Pruebas psicométricas y psicológicas. También se incluyen las pruebas de personalidad, especialmente para los roles gerenciales y de coordinación. Este factor en la selección es importante ya que permite determinar, entre otras cosas, el nivel de presión que el trabajador puede manejar, aspectos de motivación, así como cualquier otro interés que el trabajador pueda manifestar.

4.4.1.2.2. Sistemas de información

Los sistemas de información que deben manejarse en la empresa para el éxito del proceso de dotación de personal son muy importantes, son sistemas que deben permitir no solo el almacenamiento de mucha información a nivel de campos y bases de datos, sino que además deben permitir una generación inmediata de reportes que le faciliten al departamento de recursos humanos, tanto el reclutamiento como la selección de nuevos trabajadores para la empresa.

Se debe plantear al departamento de información y estadística, el requerimiento a partir de la operatividad y espacio de almacenamiento, para que esto sea considerado por los especialistas en informática, ya que dicho sistema de reclutamiento y selección debe permitir entre otras cosas, las opciones de consulta en tiempo real de expedientes de candidatos que están en el proceso de dotación, actualmente y en el pasado.

El módulo antes mencionado, debe integrar también la parte de la gestión del recurso humano que tiene que ver directamente con la formalización de la relación laboral, de tal forma que la respuesta para realizar cualquier consulta sobre un proceso de reclutamiento, selección o contratación pueda ser obtenida de forma inmediata.

4.4.1.3. Formalización de relación laboral

La formalización de la relación laboral se mantendrá utilizando los elementos anteriormente mencionados en este trabajo de graduación, se mantiene la propuesta laboral y se integra el contrato en formato digital, que está integrado al módulo de recursos humanos.

4.5. Implementación de la herramienta

Para la implementación de la herramienta de evaluación de desempeño, se deben completar los siguientes pasos:

- Compromiso formal de la realización de la evaluación de desempeño
- Evaluación de opciones (sistemas posibles)
- Elaboración del listado de competencias laborales
- Diseño de la evaluación
- Plan de comunicación
- Plan de formación y entrenamiento a los evaluadores
- Tiempo de evaluación
- Detalle y resultado de la evaluación (contenido)
- Análisis final de la evaluación (herramienta)
- Seguimiento (*feedback*)

4.5.1. Cronograma de actividades

Para operativizar e implementar la herramienta, es necesario generar un cronograma de actividades, aquí se podrá apreciar el detalle y la duración (fecha de inicio y finalización) de las actividades anteriormente detalladas.

El cronograma de actividades para la implementación se presenta a continuación en la siguiente figura.

Figura 9. **Cronograma de actividades implementación**

No.	Actividad	Duración (semanas)	Enero.2021	Febrero.2021	Marzo.2021	Abril.2021	Mayo.2021
1	Diseño de la propuesta de estructura organizacional	8,0					
2	Presentación y aprobación de la propuesta de estructura	4,0					
3	Socialización de la estructura propuesta	8,0					
4	Implementación de la propuesta	8,0					
5	Monitore y seguimiento de la implementación	12,0					
6	Monitore y seguimiento de la implementación	12,0					
7	Monitore y seguimiento de la implementación	12,0					
8	Monitore y seguimiento de la implementación	12,0					
9	Monitore y seguimiento de la implementación	12,0					
10	Seguimiento y feedback	12,0					

Fuente: elaboración propia.

4.5.2. Socialización de la herramienta

Es necesario definir a la socialización como un proceso que establece un conjunto de mecanismos, que, a pesar de su continua presencia, resulta fácil obviarlos u olvidarlos.

Sin embargo, el hecho de utilizarlos u obviarlos pueden dar lugar a favorecer o deshacer una carrera y los planes de los trabajadores en una organización.

La rapidez y eficacia de la socialización que tiene en cuenta estas herramientas, determinan la lealtad, el compromiso, la productividad de los trabajadores, así como su permanencia o salida.

El proceso de socialización de la evaluación propuesta debe ser realizado de forma planificada, ordenada y siguiendo una estructura lógica y de tiempo, que permita a todos los trabajadores de la empresa, conocer y entender en que consiste la evaluación y el tema de las competencias laborales. Adicionalmente debe ser comunicado a través de todos los medios internos que estén disponibles en la empresa, de la misma forma, los trabajadores deberán ser informados de la fecha en la que la evaluación inicia a funcionar, exponiéndoles claramente las ventajas y desventajas que la misma representa para ellos.

4.6. Capacitación técnico-industrial

El recurso más importante en cualquier organización lo conforma el recurso humano implicado en las actividades laborales, el personal debe estar motivado y trabajando en equipo, estos son los pilares fundamentales en los que las empresas exitosas sustentan sus logros.

En este caso particular, se requiere una capacitación para todos los trabajadores que están involucrados en la evaluación de desempeño, tengan clara la metodología, conozcan la herramienta y de esta forma, sea más fácil completarla y luego analizar los resultados.

Para el efecto, se prepara un programa de capacitación que el departamento de recursos humanos debe operativizar para que pueda ser impartido antes de la implementación de la nueva herramienta.

4.6.1. Programa de capacitación

El programa de capacitación debe de cumplir con los siguientes objetivos generales:

- Preparar a los trabajadores para la ejecución eficiente de las responsabilidades que asuman en sus puestos y para la realización de la evaluación de desempeño propuesta en este trabajo de graduación.
- Brindar oportunidades de desarrollo personal en los cargos actuales y para otros puestos para los que el trabajador puede ser considerado.
- Modificar actitudes para contribuir a crear un clima de trabajo satisfactorio, incrementar la motivación del trabajador y hacerlo más receptivo a la supervisión y acciones de gestión.
- De igual manera, deberá cumplir con los siguientes objetivos específicos:
- Proporcionar orientación e información relativa a los objetivos de la empresa, su organización, funcionamiento, normas y políticas.
- Proveer conocimientos y desarrollar habilidades que cubran la totalidad de requerimientos para el desempeño de puestos específicos, considerando que ahora se incluyen las competencias laborales dentro de la evaluación de desempeño.
- Actualizar y ampliar los conocimientos requeridos en áreas especializadas de actividad.

- Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.
- Ayudar en la preparación de personal calificado, acorde con los planes, objetivos y requerimientos de la empresa.

4.6.2. Cronograma de actividades

Se presenta la propuesta del cronograma de actividades para realizar el programa de capacitación:

- Presentación de objetivos, herramienta y metodología de evaluación de desempeño a la alta gerencia.
- Metodología de evaluación de desempeño.
- Herramienta de evaluación.
- Sistema y plataforma que se utilizará.
- Resultados.
- Informe de resultados.
- Retroalimentación (tipos de).

El cronograma de actividades arriba descritas contempla una duración de dos semanas, en ese tiempo se programarán reuniones y charlas de capacitación para todos los departamentos de la empresa, se pondrá énfasis en el departamento de producción considerando que es la razón principal por la que se elabora este trabajo de graduación.

El departamento de recursos humanos es el encargado de realizar las capacitaciones y charlas antes descritas, de dichas actividades se llevará registro personalizado, y la participación de los trabajadores es de carácter obligatorio,

debe tomarse en cuenta que la falta o no asistencia a estas capacitaciones, serán consideradas como faltas que pueden abrir un proceso administrativo disciplinario para los que se ausenten sin justificación.

4.6.3. Comunicación interna

Este concepto hace referencia al proceso de comunicación a través del cual comienza la socialización de los miembros de las organizaciones.

Generalmente los nuevos trabajadores tienen expectativas muy poco realistas sobre su nuevo puesto de trabajo, quedando sorprendidos por la realidad de obtener menos de lo que creían.

La comunicación interna a los trabajadores está dirigida a minimizar este tipo de problemas, el propósito de este proceso es integrar a los trabajadores a su puesto de trabajo, brindándoles la información básica que necesitan sobre el mismo y la empresa, específicamente sobre el proceso de evaluación de desempeño al que serán sometidos luego de finalizar el periodo de prueba.

4.7. Mediciones

Un elemento importante para considerar dentro de la implementación de la propuesta es la medición que deberá realizarse para determinar si, efectivamente la nueva evaluación de desempeño está obteniendo los resultados esperados en cuanto al nivel de productividad y eficiencia que la planta y el departamento de producción están reporta a la alta gerencia.

La frecuencia de las mediciones, como se dijo anteriormente, será semestral para el tema de las evaluaciones de desempeño, en el caso de la

productividad y la eficiencia, en el departamento de producción se manejará de forma semanal y se consolidará en el informe mensual que el jefe de producción debe presentar a la alta gerencia.

En el caso de los meses en los cuáles la evaluación de desempeño sea realizada, se generará un informe especial que consignara el resultado de desempeño, productividad y eficiencia, antes y después de haber implementado la propuesta de evaluación que se está proponiendo en este trabajo de graduación.

4.7.1. Nivel de productividad

Uno de los objetivos principales de este trabajo de graduación, es el incrementar la productividad del departamento de producción mediante la implementación de una evaluación de desempeño, basada en competencias laborales.

En el siguiente capítulo se hace el comparativo de la productividad del departamento antes de la implementación de la nueva evaluación de desempeño, esta comparación permitirá concluir si efectivamente, dicha herramienta agrega valor a la operación y esto implica aumento en los niveles productivos del departamento.

4.7.2. Porcentaje de eficiencia

Igual de importante que la medición de la productividad es el realizar mediciones del porcentaje de eficiencia que el departamento de producción vaya a obtener luego de la implementación de la herramienta, como se dijo anteriormente, la eficiencia será calculada semanalmente y se informara

oportunamente de la diferencia que se obtenga al comparar los porcentajes antes y después de operativizar y realizar la evaluación de desempeño basada en competencias.

4.8. Análisis de costo-beneficio

El objetivo de realizar un análisis costo-beneficio, es determinar si el costo de la elaboración e implementación de la propuesta es superior al beneficio que finalmente la empresa obtendrá luego del cambio.

Conocer esta información permitirá a la empresa valorar y evaluar la efectividad de la propuesta, a simple vista se puede pensar que el cambio es positivo y representa ventajas competitivas para la empresa, pero se hace necesaria la utilización de una herramienta financiera que permita concluir de manera científica y financiera, si la propuesta es viable y factible.

Para realizar este análisis se considerarán los siguientes pasos:

- Identificar los costos y beneficios que representa la propuesta de evaluación de desempeño.
- Calcular la relación costo-beneficio que representa la propuesta.

Básicamente, el costo de la implementación es mínimo, esto porque la empresa no incurrirá en ningún gasto adicional, el departamento de recursos humanos es el encargado de elaborar la herramienta, capacitar y operativizarla.

Los trabajadores que actualmente se desempeñan en el departamento de recursos humanos, son los responsables de este proyecto, por otro lado, los

beneficios que la empresa obtendrá luego de esta implementación si pueden ser cuantificados, ya que tanto la productividad como la eficiencia del departamento de producción de la empresa, deben verse impactados de forma positiva, es decir, ambos elementos deben aumentar.

4.9. Implementación del plan de acción

Es necesario elaborar un plan de acción que permita determinar y establecer acciones puntuales que deben ser implementadas para la reducción de las brechas o gaps que se encuentren luego de realizar las comparaciones entre el antes y después, de los valores de productividad y eficiencia del departamento de producción.

Este plan de acción debe incluir actividades puntuales y específicas, la propuesta de plan de acción y actividades, se presenta a continuación.

4.9.1. Definición de actividades

Un plan de acción será muy útil para la empresa, ya que de esta forma se logrará coordinar y a la vez comprometer, a todas las personas involucradas en el proceso con la finalidad de conseguir la meta deseada y definida, este plan debe ser adaptable y se recomienda que contenga las siguientes características:

- **Análisis:** se debe trabajar un análisis de la situación y de las situaciones y problemas que se buscan resolver.
- **Objetivos:** Deben ser las metas específicas que se pretende alcanzar.

- **Actividades:** Deben describir las acciones, tareas y estrategias que serán ejecutadas durante el tiempo que dure el plan de acción.
- **Responsabilidades:** El plan debe asignar y distribuir claramente tareas y responsabilidades a cada uno de los involucrados.
- **Plazos:** el plan tiene una duración definida, inicio y fin.
- **Indicadores:** Se deben determinar y definir los indicadores de desempeño y de gestión utilizados para el seguimiento y evaluación del proceso implementado, esto como base para la toma de decisiones.
- **Ajustes:** El plan es dinámico, está en constante cambio y evolución, debe ser flexible para que puedan introducirse cambio o correcciones en caso sean necesarias.

Las actividades que conforman el plan de acción serán definidas oportunamente, se debe considerar que, en función de los resultados de las mediciones, tanto de la productividad como de la eficiencia, se podrán establecer las actividades que formarán parte del plan de acción propuesto.

4.9.2. Roles y responsabilidad

Los roles y responsabilidades van en función de las actividades que vayan a ser realizadas, básicamente es el departamento de recursos humanos el que tiene que trabajar directamente con el tema del plan de acción y su implementación.

4.9.3. Duración proyectada

El plan de acción que se deberá implementar tiene una duración máxima de dos meses, en este tiempo deben ser finalizadas todas las actividades que sean definidas luego del análisis comparativo que se realice, se debe considerar también el tiempo para que las acciones correctivas que sean planteadas puedan ser operativizadas en el departamento de producción.

El departamento de recursos humanos es el encargado de velar por el cumplimiento y monitoreo del plan de acción, de tal manera que cada mes se presente a alta gerencia un informe detallado de las acciones y actividades que se han implementado y del avance obtenido.

4.9.4. Cronograma de actividades

Se presenta a continuación, el formato propuesto para la elaboración del plan de acción.

Figura 10. Formato plan de acción

Cronograma de actividades para la implementación del plan de acción

No.	Actividad	Inicio	Fin	Duración (semanas)	Enero. 2021	Febrero. 2021	Marzo. 2021	Abril. 2021	Mayo. 2021	Junio-Agosto. 2021
1										
2										
3										
4	Implementación									
5										

Fuente: elaboración propia.

4.10. Impacto de la implementación

Es importante considerar el tema de que la implementación representa un costo para la empresa, cuando se habla de costos se incluye el recurso humano involucrado e incluido en la propuesta de evaluación de desempeño, así como los costos de capacitación y del equipo que será utilizado para el efecto.

Las empresas y el mercado, así como la forma de gestionar el recurso humano están cambiando constantemente y las mismas se deben adaptar a las circunstancias para poder sobrevivir y competir.

Para reducir al mínimo los problemas relacionados con la implementación de la evaluación de desempeño propuesta en este trabajo de graduación, se considera una variedad importante a nivel de tecnología que es parte esencial de dicho proceso.

El impacto de la implementación será medido de forma periódica durante los primeros tres meses, la frecuencia de revisión es quincenal durante el periodo ya mencionado y a partir, del sexto mes, la medición del impacto se realizará en base mensual.

4.10.1. Financiero

La implementación de la evaluación propuesta tiene un impacto económico en la empresa, el mismo se considera leve ya que a nivel de costos de implementación, en recursos humanos y equipo, no supera el 1 % del costo de la planilla actual de la empresa.

Por el contrario, se está proyectando un beneficio gracias al aumento de la productividad y la eficiencia, en el capítulo que sigue se habla sobre el monitoreo y control que se deberá llevar para poder determinar en base a los resultados de las auditorías, la mejora y el impacto económico actual.

4.10.2. Gestión de la resistencia al cambio

Es perfectamente entendible y natural que las personas manifiesten un grado de resistencia al cambio, especialmente cuando se presentan situaciones que los mueven y los sacan de su zona de confort.

En lo que se refiere a las personas, el cambio es una oportunidad de para la empresa y para ellos mismos, sin embargo, para muchos trabajadores, el cambio es una cosa perturbadora e inquietante, ya que normalmente cuando la alta gerencia inventa y reinventa a su empresa, crean un contexto que conduce a todos los trabajadores a aceptar un futuro aparentemente complicado, generando resistencias bajo aspectos lógicos, psicológicos y sociológicos.

Definitivamente en la empresa se presentará resistencia al cambio ante la propuesta de evaluación, esto porque las personas deben modificar ciertas rutinas o hábitos laborales, pero de alguna forma se niegan a realizar algo diferente o nuevo por miedo o por dificultad.

El nivel de resistencia esperado es diferente en cada persona, depende de la experiencia, capacidad y actitud que presente para afrontar dichos procesos de cambio, el enfoque de la resistencia ante la propuesta será de tipo inmediata y abierta.

Adicionalmente se les informará de la implementación de la evaluación de desempeño, que en un lapso prudencial de 6 meses y será mandatorio para todos los trabajadores de la empresa.

5. CONTROL Y SEGUIMIENTO

5.1. Presentación de resultados

Definitivamente una parte vital de este trabajo de graduación es la obtención de resultados que permitan realizar un comparativo e interpretación de datos para la toma de decisiones oportunas.

En los siguientes numerales se presenta un extracto de la información recolectada y luego se procede a su interpretación.

5.1.1. Evaluación de desempeño actual

Como se mencionó al inicio de este trabajo de graduación, la evaluación de desempeño que se realizaba en la empresa no era objetiva, muchos trabajadores sabían que eran evaluados pero que el resultado de esta dependía de la relación que ellos tenían con el jefe inmediato.

Por esta razón, la falta de motivación y compromiso de los trabajadores al observar los resultados obtenidos, incluso por trabajadores que no llegaban al estándar mínimo de desempeño, generó una situación en la que la productividad y eficiencia del departamento de producción, se vio afectado negativamente.

5.1.2. Evaluación de desempeño herramienta nueva

La evaluación de desempeño basada en competencias laborales, propuesta en este trabajo de graduación, ver apéndice 1, además de permitir a los

evaluadores y evaluados, participar en un proceso objetivo de medición de resultados y desempeño, brinda a los trabajadores la oportunidad de acceder a promociones y ascensos, considerando el nivel de desempeño con el que realizan sus actividades diarias.

Es importante que el departamento de recursos humanos asuma la responsabilidad de revisar periódicamente la herramienta, las competencias laborales que aplican a cada puesto de trabajo y cualquier otra situación que represente una mejora para el proceso de evaluación.

5.2. Análisis de resultados obtenidos

Los resultados obtenidos y su análisis se enfocan principalmente a los siguientes indicadores:

- Productividad
- Calidad
- Capacidad

Después de los primeros seis (6) meses de la implementación, será necesario monitorear los resultados de los indicadores arriba mencionados, la comparación será la proyección propuesta en este trabajo comparada con los resultados reales, adicionalmente de como las condiciones de clima son favorables para los trabajadores, de tal forma que les permitan estar motivados y comprometidos con la empresa.

Los dos indicadores siguientes, son demasiado importantes, en este caso son la productividad y la eficiencia del departamento de producción, por lo que el

hecho de que aumenten es uno de los objetivos que este trabajo busca cumplir, para que, en un mediano plazo, la empresa aumente la rentabilidad del negocio.

5.2.1. Interpretación de resultados

En el caso de la interpretación, lo que se procederá a hacer luego de que el periodo se cumpla, es la comparación de los KPI que fueron definidos y establecidos para el departamento de producción a nivel de desempeño.

Los puntos y procesos de evaluación que se llevarán a cabo deben ser claramente definidos por parte de los responsables de la propuesta, ya en esta etapa, es muy importante el que los puntos a evaluar, según las competencias laborales establecidas, se cumplan a cabalidad.

5.2.2. Plan de acción

Un plan de acción es una herramienta de planificación que se utiliza para la gestión y control de proyectos, básicamente consiste en preparar una hoja de ruta que define la forma en la que se realizará e implementará el listado de tareas y actividades necesarias para obtener los objetivos y metas establecidos.

5.3. Comparativo de resultados

Los resultados obtenidos son los que permitirán a la alta gerencia, tomar decisiones respecto a si la propuesta es viable, en función de los beneficios que representa para la empresa, la implementación y operativización de la propuesta de evaluación de desempeño basada en competencias laborales.

La primera revisión de resultados está programada para realizarse en el primer trimestre luego de la implementación y realización de la primera evaluación de desempeño, con la herramienta propuesta.

5.3.1. Evaluación de desempeño

Para evaluar el desempeño, se debe establecer una serie de indicadores que sirven para analizar y medir factores como el rendimiento, la productividad o cualquier habilidad definida como importante en la empresa.

Los indicadores pueden ser de dos tipos:

Indicadores estratégicos

Las principales características de un indicador estratégico son:

- Miden el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos. Contribuye a corregir o fortalecer las estrategias y la orientación de los recursos.
- Impactan de manera directa en las estrategias y áreas de enfoque de las organizaciones.

Indicadores de gestión

Se considera que un indicador es de gestión cuando:

- Mide el logro de los procesos y actividades y los avances conseguidos
- Incluye datos sobre actividades y componentes

5.3.2. Productividad

La productividad es un elemento clave dentro de la operación de la empresa y del departamento de producción específicamente. El objetivo de que la evaluación de desempeño que se utilice incluya competencias laborales para cada puesto de trabajo, debe representar un impacto considerable para efectos de aumentar la productividad del departamento.

Se mencionó anteriormente que el objetivo de implementar la nueva herramienta de evaluación es aumentar la productividad del departamento, si es necesario que se realicen las mediciones periódicas de este indicador, al igual que la eficiencia del proceso, adicionalmente se debe realizar un análisis que incluya la rotación de personal en la empresa.

5.4. Auditorías

La auditoría es la comprobación o examen de las operaciones financieras, administrativas, económicas y de otra índole de una entidad para establecer que se han realizado conforme a las normas legales, reglamentarias, y de procedimientos que son aplicables.

Esta auditoría se practica mediante la revisión de los documentos que soportan legal, técnica, financiera y contablemente las operaciones para determinar si los procedimientos utilizados y las medidas de control interno están de acuerdo con las normas que le son aplicables y si dichos procedimientos están operando de manera efectiva y son adecuados para el logro de los objetivos de la entidad.

5.4.1. Auditorías internas

Las auditorías internas, denominadas a veces auditorías de primera parte, son procesos sistemáticos, independientes y documentados para obtener evidencias y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los requisitos del sistema.

Se realizan en nombre de la propia empresa para fines internos y puede constituir la base para la autodeclaración de conformidad de una organización.

El procedimiento documentado de auditorías internas es uno de los últimos por elaborar, esto se debe a que, en un principio, no se hayan definido todos los requisitos del sistema de gestión de riesgo, por lo que puede resultar algo abstracto plantear los criterios de la auditoría.

5.4.2. Auditorías externas

La auditoría debe estar basada en objetivos definidos por la empresa, la finalidad de una auditoría externa es que se cuenta con una revisión que sea realizada por un ente externo, una persona o un grupo de personas que puedan ver el modelo de gestión y su funcionamiento de una forma diferente, es decir, ver el modelo desde afuera de la caja como comúnmente se dice.

El alcance de la auditoría es determinado por el auditor líder en acuerdo con la alta gerencia, para alcanzar los objetivos, describe la extensión y límites de la auditoría, los objetivos, mismos que deben ser comunicados al auditado antes de la auditoría.

Debe también describir todo el modelo de auditoría que se realizará, procedimientos, así como la información relativa a documentación legal y administrativa de la empresa por el equipo auditor, en factores tales como la ubicación física, actividades organizacionales, y la forma de realizar los informes.

5.4.3. Acciones correctivas

Las acciones correctivas pueden incluir cambios en los procesos, procedimientos o sistemas para la mejora de la calidad en cualquier fase del ciclo de calidad.

Se distingue de una simple corrección debido a estar relacionada con la eliminación de las causas de una no conformidad, mientras que la corrección se refiere sólo a la reparación, repetición o ajuste de un determinado trabajo.

5.5. Plan de acción mejorado

Todo plan de acción debe ir enfocado al mayor e importante activo con el que cuenta la empresa, esto es el recurso humano.

Si la empresa carece de trabajadores que aporten experiencia, conocimientos y nuevas ideas, la empresa nunca obtendrá su máxima rentabilidad, de ahí la importancia del plan de acción que sea desarrollado por el departamento de recursos humanos en la empresa.

La inversión en recurso humano es uno de los mayores costos para la empresa, por lo que resulta imprescindible trazar y llevar una política de recursos humanos adecuada para reducir costos y maximizar beneficios.

El concepto de plan de acción mejorado va enfocado a todas aquellas actividades que, como resultado de las auditorías realizadas, requieren una modificación o ajuste que permita el cumplimiento de los objetivos establecidos, en este caso puntual, los objetivos de la evaluación de desempeño basada en competencias laborales son el incremento de la productividad en el departamento de producción.

5.5.1. Descripción de actividades mejoradas

Esta etapa del proyecto es clave ya que después de la identificación de puntos de mejora, se deben analizar e interpretar los resultados tanto de las acciones que se van a realizar como de los puntos de mejora que intervienen al momento de llevarse a cabo las actividades definidas dentro de la propuesta planteada en este trabajo de graduación.

Aquí se buscan mejores resultados, más productividad y mayor eficiencia en el desempeño de alguna tarea o actividad específica.

Esta actividad finaliza en el momento en que se han efectuado modificaciones en las actividades y maneras usuales de proceder y se han obtenido resultados que están por encima de lo regular o lo esperado, es en este momento que se dice que se ha optimizado algo (una actividad, un método, un proceso, un sistema, y otros).

5.6. Cronograma de actividades

El cronograma será elaborado a partir de los resultados obtenidos de la auditoría, de las actividades mejoradas que sean planteadas como consecuencia de dicha actividad de monitoreo y control, el formato en el que el cronograma

será realizado es el mismo con el que se preparó el cronograma de actividades del numeral 4.5.1 Cronograma de actividades.

CONCLUSIONES

1. La principal debilidad del proceso de evaluación de desempeño es que no está basada en competencias laborales, adicionalmente la estructura utilizada no es más adecuada para la empresa.
2. Se determinan las competencias laborales idóneas para los trabajadores que les permitirán incrementar la productividad y eficiencia operativa.
3. La herramienta de evaluación propuesta basada en competencias laborales permitirá aumentar la productividad del departamento de producción en un 6 %, luego de su implementación.
4. La productividad del departamento ha reducido, al igual que la eficiencia, en aproximadamente un 10 % durante el último año de operación de la empresa.
5. La implementación de la evaluación de desempeño propuesta representa un incremento anual del 3 % a nivel de productividad y eficiencia durante el primer semestre, esto según lo proyectado luego de observar los resultados en dicho periodo.
6. Luego de realizar una comparación entre los resultados de productividad y eficiencia actuales y los que presentaba el departamento de producción antes de utilizar la evaluación de desempeño propuesta, indican un incremento durante el primer trimestre del 1,2 %.

7. El monitoreo de resultados para garantizar cumplimiento ha sido efectivo ya que ha permitido establecer oportunamente las brechas que existen entre evaluados, evaluadores y herramienta, para realizar las mejoras que han sido implementadas.

RECOMENDACIONES

1. Verificar que el ambiente en donde el departamento de producción realice sus funciones sea completo, y que se debe apoyar y reforzar constantemente por la alta gerencia.
2. Resolver y disminuir las situaciones complicadas entre trabajadores.
3. Involucrar a todo el personal con los nuevos procesos ya que esto traerá un beneficio directo a la empresa.
4. Motivar al departamento de producción para el cumplimiento las actividades planificadas, de tal forma que mediante indicadores de desempeño se pueda medir la efectividad y resultados obtenidos.
5. Revisar periódicamente los procesos, especialmente los que han sido estandarizado de tal forma que puedan ser mejorados, en función de las acciones correctivas definidas en las auditorías.
6. Realizar un análisis anual de la evaluación de desempeño para evaluar los requerimientos nuevos y que estos sean para que sea adaptados a las necesidades cambiantes de la empresa.
7. Programar cursos de capacitación para los trabajadores de recursos humanos, a efecto de que puedan mejorar conocimientos en el tema de desempeño y se preparen para poder resolver y proponer cambios y mejoras en esta actividad.

BIBLIOGRAFÍA

1. BARRIOS, E. y Fong, M. *Diseño Curricular Basado en Competencias*, Servicio Nacional de Capacitación y Empleo. Santiago de Chile: Instituto Técnico de Capacitación y Empleo INTECAP, 2002. 45 p.
2. CARRANZA, Cristina, RRHH. *Análisis, descripción y clasificación de puestos*. [en línea]. < <http://taylor-rrhh.blogspot.com/2008/06/analisi-descripcin-y-clasificacin-de.html>>. [Consulta: 15 de mayo de 2020].
3. CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. México D.F.: McGraw-Hill, 2011. 540 p.
4. Grupo Fares. INREFGUA. *Industria Refinadora de Guatemala*. [en línea] http://grupofares.com/wp_inref/?page_id=109. [Consulta: el: 16 de 10 de 2018].
5. HEFLO. *Gestión de proceso de negocio*. [en línea] <https://www.heflo.com/es/blog/planificacion-estrategica/indicadores-rendimiento-procesos/>. [Consulta: 18 de 6 de 2020].
6. INTECAP. *Desarrollo de la formación ocupacional*. [en línea] <<http://intecap.edu.gt/capacitacioninterna/wp-content/uploads/2016/10/DESARROLLO-DE-LA-FORMACION-OCUPACIONAL.pdf>>. [Consulta: 15 de mayo de 2021].

7. MERTENS, Leonard. *Competencia laboral, sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo: Oficina Internacional del Trabajo, Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional, 1996. 119 p.
8. Organización Panamericana de la Salud. *Gestión del desempeño basado en competencias, Guía para gerentes*. Washington D.C.: OPS, 2000. 45 p.
9. RAFFINO, María Estela. *Concepto de valores*. [en línea] <<https://concepto.de/valores-de-una-empresa/>>. [Consulta el: 16 de 10 de 2018].
10. _____. *Concepto de misión y visión*. [en línea] .<https://concepto.de/mision-y-vision/>. [Consulta el 16 de octubre de 2018].
11. RUNA. *Recursos Humanos*. [en línea]. <<https://runahr.com/recursos/hr-management/conceptos-de-reclutamiento-y-seleccion-de-personal>>. [Consulta el 16 de octubre de 2018].
12. WERTHER, William B.; DAVIS, Keith. *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México, D.F.: McGraw-Hill, 2008. 582 p.

APÉNDICE

Apéndice 1. Propuesta de evaluación del desempeño

Evaluación del desempeño														
ID del colaborador:			Fecha: ____/____/____											
Departamento o sección:			Puesto: Operador / supervisor / empaque											
Evaluador			Nivel competencia			A	B	C	D					
Defina sucintamente cada punto y califiquelo de acuerdo con el siguiente criterio			Calificación del desempeño											
			Optimo	Encima de la media		Media		Debajo de la media		Nulo	Calificación			
			100%	90%	80%	70%	60%	50%	40%	30%	20%	10%	0%	%
I. Desempeño de la función														
Capacidad														
Volumen y Cantidad de trabajo ejecutados normalmente														
Calidad														
Exactitud, esmero y producto producido en condiciones de comercialización														
Productividad														
Grado de aprovechamiento de los recursos utilizados para producir la materia prima														
Eficiencia														
Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados														
II. Características Individuales														
Comprensión														
Grado de percepción de los problemas, hechos y situaciones														
Creatividad														
Capacidad para ejecutar ideas productivas														
Realización														
Capacidad para ejecutar ideas propias o ajenas														
III. Evaluación complementaria														
Asistencia y Puntualidad														
Capacidad para ejecutar ideas productivas														
Salud														
Capacidad para ejecutar ideas propias o ajenas														
Resultado General de la evaluación														

Fuente: elaboración propia.

