



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*  
**AREA ADMINISTRATIVA**

TITULACIÓN DE INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Implementación de un sistema de evaluación de desempeño por  
competencias aplicado a jefaturas de producción en la empresa Flexiplast  
S.A, año 2013**

TRABAJO DE FIN DE TITULACION

AUTORA: Domínguez Peralta, Tatiana Marisol

DIRECTORA: Chamba Rueda, Laura Magali

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2014

## **APROBACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS**

Ingeniera.

Laura Magali Chamba Rueda

### **DOCENTE DE LA TITULACIÓN**

De mi consideración:

Que el presente trabajo de fin de ingeniería: Implementación de un sistema de evaluación de desempeño por competencias aplicado a jefaturas de producción en la empresa Flexiplast S.A, año 2013, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, diciembre 05 de 2014

f) .....

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Domínguez Peralta Tatiana Marisol, declaro ser autora intelectual de la presente tesis: Implementación de un sistema de evaluación de desempeño por competencias aplicado a jefaturas de producción en la empresa Flexiplast S.A, año 2013, de la Titulación de Ingeniero en Administración de Empresas, siendo la Ingeniera Laura Magali Chamba Rueda directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales o posibles reclamos a acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos y tesis de grado que se realicen a través, con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

f. ....

Autor: Domínguez Peralta, Tatiana Marisol

Cédula: 1714387113

## **DEDICATORIA**

Con infinito amor, a mis hijos Iván y Daniela razón de mi superación y esfuerzo, para quien deseo ser el ejemplo de madre, amiga, persona y profesional a seguir.

A mis padres, mi pilar fundamental de apoyo y constancia de superación, les dedico este sacrificio fruto de su constancia y creencia en mí.

A todos ellos con infinito amor y gratitud.

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero expresar mi más sincero y profundo agradecimiento principalmente a Dios, a la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Técnica Particular de Loja, por abrirme sus puertas y permitirme enriquecerme así como consolidar mis conocimientos, con el único propósito de ser una Profesional exitosa y competente.

A la Ingeniera Laura Chamba, supervisora de tesis, porque sus opiniones, ideas y sugerencias fueron de gran utilidad en el momento de la realización de mis proyectos de investigación, práctico.

A todos ellos mi eterno reconocimiento.

## Índice

Aprobación del director de tesis .....	II
Declaración de autoría y cesión de derechos .....	III
Dedicatoria.....	IV
Agradecimiento .....	V
Indice .....	VI
Indice de gráficos.....	IX
Resumen ejecutivo .....	1
Abstract .....	2
Introducción .....	3
Capítulo I Flexiplast S.A. ....	5
1.1.- Antecedentes históricos Flexiplast S.A.....	6
1.2.- Filosofía de la organización .....	8
1.2.1.- Visión.....	9
1.2.2.- Misión.....	9
1.2.3.- Estructura organizacional.....	9
1.3.- Política de calidad.....	11
1.4.- Certificación de calidad.....	11
1.5.- Análisis FODA de la empresa.....	13
1.6.- Productos que ofrece Flexiplast S.A.....	14
1.7.- Procesos de producción para alcanzar una excelente productividad.....	16
1.8.- Responsabilidad social .....	34
1.9.- Diagnóstico de la situación actual.....	36

Capítulo II Marco referencial de los aspectos fundamentales de las competencias laborales ....	38
2.1 Concepto de competencias. ....	39
2.2 Tipos de competencias. ....	41
2.2.1 <i>Competencias técnicas</i> . ....	42
2.2.2 <i>Competencias genéricas</i> . ....	42
2.3 Evaluaciones del desempeño. ....	42
2.3.1 <i>Importancia de la evaluación al desempeño</i> . ....	46
2.4 Tipos de evaluación del desempeño. ....	51
2.4.1 <i>Evaluación del desempeño tradicional</i> . ....	51
2.4.2 <i>Evaluación del desempeño por competencias</i> . ....	52
2.5 Diccionario de competencias. ....	56
2.6 Perfil del puesto. ....	58
2.6.1 Método de perfiles y escalas guías de HAY. ....	58
2.7 Método de evaluación al desempeño. ....	61
2.7.1 <i>Métodos basados en características</i> . ....	61
2.8 Tipos de evaluación por competencias. ....	62
Capítulo III Marco metodológico .....	65
3.1 Tipo de investigación. ....	66
3.2 Métodos de investigación. ....	66
3.2.1 <i>Teóricos</i> . ....	66
3.3 Técnicas de investigación. ....	67
3.4 Análisis de puestos y perfiles. ....	67
3.5 Población. ....	70

3.6 Preparación del diccionario de competencias institucional. ....	74
Capítulo IV Aplicación del método de evaluación.....	75
4.1 Preliminar. ....	76
4.2 Procedimientos en la evaluación del desempeño.....	77
4.3 Factores de evaluación. ....	78
4.3.1 Evaluación del factor competencia.....	78
4.3.2 Evaluación del factor solución de problemas.....	83
4.3.3 Elementos del factor solución de problemas. ....	83
4.3.4 Enfoque del logro de metas en el factor solución de problemas. ....	86
4.3.5 Evaluación del factor responsabilidad.....	89
4.4 Aplicación. ....	92
Capítulo V Aplicación y resultados.....	93
5.1 Análisis e interpretación de resultados. ....	94
6 Análisis y conclusiones.....	100
7 Recomendaciones.....	102
8 Bibliografía.....	104
Anexos.....	107



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1 Fotografía actual de Flexiplast S.A.....	6
Gráfico No. 2 Departamentos existentes en Flexiplast S.A. ....	10
Gráfico No. 3 Certificación de calidad.....	11
Gráfico No.4 certificación de calidad.....	12
Gráfico No. 5 Planificación de la producción .....	16
Gráfico No. 6 Diseño y desarrollo .....	18
Gráfico No. 7 Pre prensa.....	19
Gráfico No. 8 Extrusión .....	20
Gráfico No. 9 Impresión .....	21
Gráfico No. 10 Laminación.....	22
Gráfico No. 11 Conversión .....	23
Gráfico No. 12 Bodega de producto terminado.....	24
Gráfico No. 13 Compras.....	25
Gráfico No. 14 Provisión de recursos .....	26
Gráfico No. 15 Gestión de mejora.....	27
Gráfico No. 16 Auditorías internas .....	28
Gráfico No. 17 Recursos humanos .....	29
Gráfico No. 18 Bodega de materia prima.....	30
Gráfico No. 19 Mantenimiento.....	31
Gráfico No. 20 Control de calidad .....	32
Gráfico No. 21 Ventas.....	33
Gráfico No. 22 <i>Componentes de las competencias</i> .....	40
Gráfico No. 23 Cómo evaluar competencias .....	54

Gráfico No. 24 Evaluación de los elementos del factor competencia.....	94
Gráfico No. 25 Evaluación del factor solución de problemas .....	95
Gráfico No. 26 Evaluación del factor responsabilidad .....	96
Gráfico No. 27 Calificación final .....	98

## Índice de Tablas

Tabla No.1: formato para evaluar los elementos (competencias) .....	80
Tabla No.2: Nivel requerido por cada elemento del factor competencia .....	82
Tabla No.3: Formato para evaluar los elementos asociados factor solución de problemas .....	85
Tabla No.4: Nivel requerido por cada elemento del factor solución de problemas .....	86
Tabla No.5: Calificación del logro de metas.....	87
Tabla No.6: Formato de evaluación del logro de metas .....	87
Tabla No. 7: Indicadores para medir el factor responsabilidad.....	89
Tabla No. 8: Formato para medir el factor responsabilidad.....	90
Tabla No. 9: Puntajes obtenidos: factor competencias, solución de problemas y factor responsabilidad. ....	97
Tabla No. 10 Escala de calificación .....	99
Tabla No. 11 Ponderación de resultados final .....	99

## RESUMEN EJECUTIVO

La empresa objeto de investigación y análisis será "FLEXIPLAST S.A", dedicada a la fabricación de empaques plásticos flexibles, desde su creación en el año 1994, ha venido incrementado su número de trabajadores, es por esta razón que resulta indispensable la implementación de un sistema de evaluación de desempeño por competencias, aplicados a jefes del área de producción.

El presente trabajo cuenta con cinco capítulos, el primero hace referencia a la organización donde se aplica el tema de tesis, en el segundo capítulo se muestran conceptos importantes para el desarrollo de la investigación, el tercer capítulo presenta el tipo, métodos y técnicas de investigación, en el cuarto capítulo se detalla la aplicación y tabulación de la evaluación de desempeño y en el quinto capítulo se realiza el análisis, conclusiones y recomendaciones.

Con el resultado de este estudio se pudo identificar el estado actual de la empresa y el desempeño laboral de los jefes de área, utilizando criterios de evaluación tales como competencia en: Liderazgo, Administración de Recursos, Puntualidad, Comunicación, Solución de Problemas, Responsabilidad, Orientación a logros entre otras.

**PALABRAS CLAVES:** Evaluación, responsabilidad, fabricación de empaques plásticos, FLEXIPLAST.

## **ABSTRACT**

The company under investigation and analysis will be "Flexiplast SA", dedicated to the manufacture of flexible plastic packaging, since its inception in 1994, has been increasing its number of employees, it is for this reason that the implementation of a system is essential performance evaluation competency applied to heads of the production area.

This paper has five chapters, the first refers to the organization where the applied dissertation topic, in the second chapter important for the development of research concepts, in the third chapter introduces the types, methods and research techniques, in the fourth chapter the implementation and tabulation of performance assessment and detailed, in chapter five analyzes, conclusions and recommendations are made.

With the results of this study were able to identify the current state of the company and the job performance of department heads, using evaluation criteria such as competence in: Leadership, Resource Management, Punctuality, Communication, Problem Solving, Responsibility, Orientation among other achievements.

## INTRODUCCIÓN

La empresa FLEXIPLAST es una empresa dedicada a la fabricación de empaques plásticos flexibles, actualmente cuenta con un total de 270 trabajadores distribuidos en las distintas áreas como son: bodegas, extrusión, impresión, conversión, control de calidad, mantenimiento, pre-prensa, administración.

Con la implementación del sistema de evaluación de desempeño por competencias lo que se quiere lograr es fortalecer los niveles de competencia individuales, la eficiencia, rendimiento y productividad, llevando a la organización hacia la competitividad empresarial y al desarrollo de su personal, apoyando de esta forma al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

El objetivo planteado fue, implementar un sistema de evaluación de desempeño por competencias aplicado a los jefes de área de producción de la organización con el fin de mejorar, los conocimientos, habilidades y destrezas de los colaboradores de manera que contribuyan a fortalecer los niveles de eficiencia, rendimiento y productividad individual e institucional, mismo que se ha logrado con los instrumentos aplicados.

Se utilizará una metodología de investigación de campo, ya que el desarrollo e implementación del sistema se la realizará con la participación de los dueños de los procesos y demás personal involucrado.

Fase I: **Preparación Inicial**, tiene como objetivo lograr la continuidad de las siguientes fases, organizar todo el proceso, logrando tener un equipo encargado de realizar la actividad y comprometido con esta, centrando su esfuerzo en garantizar una evaluación del desempeño integral.

Se desarrolla mediante tres etapas una primera que es la Planificación y organización del diseño, donde se constituye un grupo expertos encargados de llevar a cabo el sistema y se realiza el cronograma de trabajo de manera tal que se garantice realizar todas las actividades en la fecha necesaria.

Fase II: **Diseño del Sistema de Evaluación de desempeño por competencias**, se diseña el sistema de evaluación del desempeño, como parte integrante del sistema integral de Recursos Humanos, basado en la gestión por competencias.

Fase III: **Realización del diseño del sistema de Evaluación de Desempeño**, esta fase tiene como objetivo la realización del sistema de evaluación del desempeño, se desarrolla mediante tres etapas fundamentalmente, Formación para el diseño que abarcará a los dirigentes e implicados en el proceso con la finalidad de entrenarlos en la utilización de todos los métodos y herramientas necesarios para desarrollar el sistema.

Fase IV: **Evaluación, control y mejora de la Evaluación de Desempeño**, una vez desarrollada la evaluación del desempeño se hace necesario evaluar el sistema, con el objetivo de determinar posibles problemas y realizar los ajustes pertinentes para su perfeccionamiento, logrando retroalimentación del mismo.

**CAPÍTULO I**  
**FLEXIPLAST S.A.**



## 1.1.- Antecedentes históricos Flexiplast S.A.



**Gráfico No. 1** Fotografía actual de Flexiplast S.A.

Elaborado por: **Tatiana Domínguez**

**Fuente:** Archivos Flexiplast S.A.

Flexiplast S.A. es líder en la provisión de empaques para la industrias de alimentos, bebidas, productos para el hogar y cuidado personal, alimentos para mascotas, productos químicos, etc. Además producen todo tipo de bolsas plásticas para uso comercial y una línea completa de fundas para basura en distintas marcas para satisfacer las necesidades de los múltiples segmentos de mercado.

En el año de 1994 en la ciudad de Cuenca - Ecuador se constituye la empresa Flexiplast S.A. e inicia sus operaciones en su planta ubicada en el Parque Industrial de Cuenca, en una nave de 1,000 mt.2. En sus inicios, la empresa contaba con 25 empleados, producía alrededor de 30 toneladas de productos plásticos flexibles (fundas plásticas) por mes y se enfocaba en la fabricación de bolsas camiseta, bolsas en rollo y bolsas para basura<sup>1</sup>. Su maquinaria consistía en 2 extrusoras

---

**Máquina extrusora mono capa.**- Realiza material con una solo mezcla de material en toda su estructura, al tener un solo alimentador de material.

**Máquina coextrusora de 3 capas.**- Es la unión de varios alimentadores de material en una misma lámina, la ventaja de extruir en estas maquinas es que en cada una de las capas se puede adicionar

monocapa, 1 impresora a 4 colores y 4 convertidoras. Dos años después aumenta su equipo industrial con una extrusora monocapa y una impresora a dos colores.

Analizado el potencial de crecimiento de la empresa, sobre la base de la calidad de sus productos y la demanda insatisfecha existente a nivel nacional, en el año 1997 se toma la decisión de trasladar la planta a la ciudad de Quito. Para Enero de 1998 entra en funcionamiento la nueva planta ubicada en el sector Marianitas de Calderón en el Distrito Metropolitano de Quito. Sobre un terreno de 25,000 mt.2 se construye una nave de 4,000 mt.2. En la nueva planta se instala toda la maquinaria traída desde Cuenca y se adquiere una coextrusora de 3 capas, una impresora de tambor central a 6 colores, una laminadora sin solventes y varias convertidoras adicionales. Con esta maquinaria el portafolio de productos se amplía notablemente lo que permite a la empresa incursionar en mercados más exigentes.

Con el fin mantener la infraestructura de producción siempre actualizada de acuerdo a los avances tecnológicos, en el año 2001 se incorpora una coextrusora de 3 capas de gran ancho, que permite la fabricación de plástico de invernadero, una impresora a 8 colores de tambor central de alta resolución y nuevas máquinas convertidoras.

En el año 2004 Flexiplast S.A. se convierte en la primera empresa ecuatoriana en instalar una coextrusora de 7 capas para productos de alta barrera y empaque al vacío. Para complementar esta maquinaria se adquiere una segunda impresora de tambor central a 8 colores y convertidoras para producir empaques tipo doypack con válvula dosificadora, y bolsas con zipper (cierres).

En el 2006, la planta es ampliada en 2.500 mt.2 de naves industriales. Se instalan nuevas líneas de producción para bolsas camiseta, una impresora de 6 colores de ancho formato, una nueva laminadora de alta tecnología y varias máquinas de conversión.

---

aditivos dependiendo para que quiero que sirva la lámina es decir si el sello de la funda va hacer solo uniendo la capa interna en esta capa pongo materiales de sello de alto costo si variar el costo final de la misma.

**Maquina coextrusora de 3 capas de gran ancho.-** posee mayor capacidad de hacer películas más anchas se puede llegar hasta 12 metros de ancho.

A principios del 2008 se instala una nueva impresora a 8 colores de tecnología gearless, que permite ampliar la capacidad de impresión en 5 millones de metros por mes. Se implementa la tecnología laser-cut en el área de conversión y con la importación e instalación en el mes de mayo de una nueva máquina para quemar cireles en forma digital Flexiplast S.A. cuenta con un sistema completo in-house de pre-prensa DIGITAL para la producción interna de cireles de alta resolución.

Es por ello, que Flexiplast S.A. se ha convertido en una organización creativa y eficiente, con personal calificado, motivado y seriamente comprometido en la permanente búsqueda de la excelencia. No han escatimado recursos para invertir en la más alta tecnología disponible en el mercado internacional, por lo que se encuentran a la vanguardia tecnológica mundial en sus procesos de extrusión, laminación, pre-prensa, impresión y conversión<sup>2</sup>.

## **1.2.- Filosofía de la organización**

La filosofía esencial de Flexiplast S.A. consta de dos partes: la ideología esencial y la visión de futuro.

La ideología esencial de esta organización define su carácter invariable con el tiempo, es el ingrediente que mantiene unida a la empresa. Las prácticas y estrategias de la compañía cambian continuamente, pero su ideología esencial debido a que es algo que se descubre al mirar hacia adentro de una organización,

---

**Máquina coextrusora de 7 capas.-** En el caso de adicionar mas capas es para tener las mismas ventajas de las maquina anterior con una adicional el poder extruir materiales no miscibles esto quiere decir que debemos adicionar adhesivos entre capas.

**Doy Pack con válvula dosificadora.-** Es un empaque que en su estructura tiene una válvula dosificadora por ejemplo Empaque de doypack de Salsa de Tomate.

**Impresora de tambor central de 6 colores.-** Maquina de alta velocidad diferente con impresora stack (estaciones) es que todos los grupos de impresión están colocados en un tambor central, en impresoras 3. **colores.-** estas maquina se pueden hacer ya policromías (unión de varios colores), fotografías, etc. En esta máquina el tambor central tiene engranajes que comunican a los grupos impresores.

**Impresora de 8 colores de tecnología gearless.-** es el mismo funcionamiento que la tambor central de 6 colores con la mejora que existen dos estaciones más para tener alta definición en impresión y gearless significa que ya no existen piñones para comunicar los grupos impresores sino con un sistema computarizado.

**Sistema in-house de pre-prensa digital.-** Este sistema se utiliza para la elaboración de cireles en forma digital esto quiere decir si el uso de una fotocomponedora.

es la huella digital de la organización. En Flexiplast S.A. la ideología esencial permanece como una fuente que guía e inspira. *“El rumbo de una empresa cambiará a medida que el mundo a su alrededor cambie. Los líderes mueren, los productos se vuelven obsoletos, los mercados cambian, surgen nuevas tecnologías y las modas en materia de administración vienen y se van; pero la ideología esencial permanece invariable”.*

La visión de futuro es aquello en lo que espera convertirse Flexiplast S.A., lo que espera lograr, es crear algo que necesitará un cambio significativo y próspero para alcanzarlo, por lo que esta organización se ha propuesto obtener metas grandes, poderosas y audaces que son los planes ambiciosos que hacen funcionar a toda organización.

#### **1.2.1.- Visión.**

Llegar a ser un complejo industrial eficiente, de primer nivel tecnológico y organizacional, líder en la provisión de empaques plásticos de calidad a nivel nacional y regional, estableciendo una relación estratégica de Ganar-Ganar con nuestros clientes.

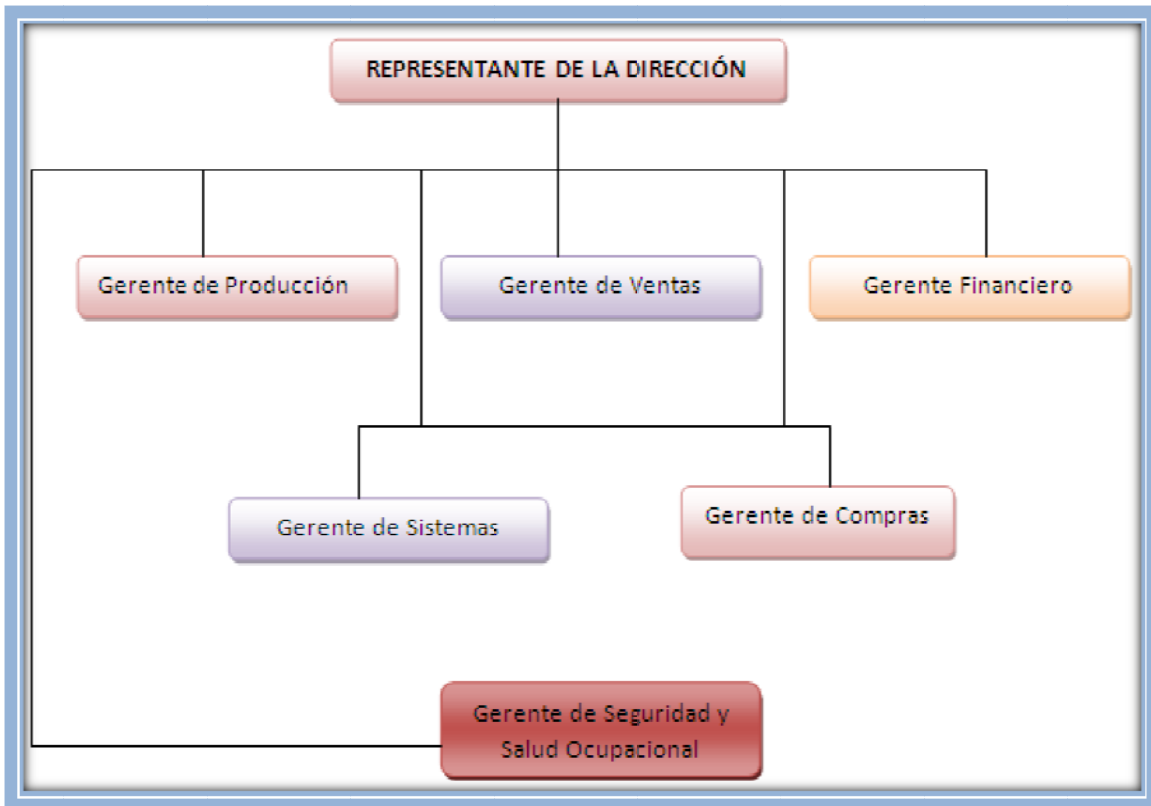
#### **1.2.2.- Misión.**

Lograr un crecimiento sostenido de la empresa, generando progreso para sus empleados y rentabilidad adecuada para sus accionistas, manteniendo una situación financiera saludable que permita una estabilidad operacional, a través de la satisfacción de los requerimientos y expectativas de nuestros clientes.

#### **1.2.3.- Estructura organizacional.**

La estructura organizacional está conformada tomando en consideración las políticas internas planteadas en la organización, es decir que encabezará esta estructura la Junta General de Accionistas quienes son los responsables de dirigir y mantener un riguroso control de todos los movimientos económicos, laborales y humanos que existen dentro de Flexiplast S.A.

Los departamentos existentes dentro de Flexiplast S.A. a nivel de gerencias son las siguientes:



**Gráfico No. 2** Departamentos existentes en Flexiplast S.A.

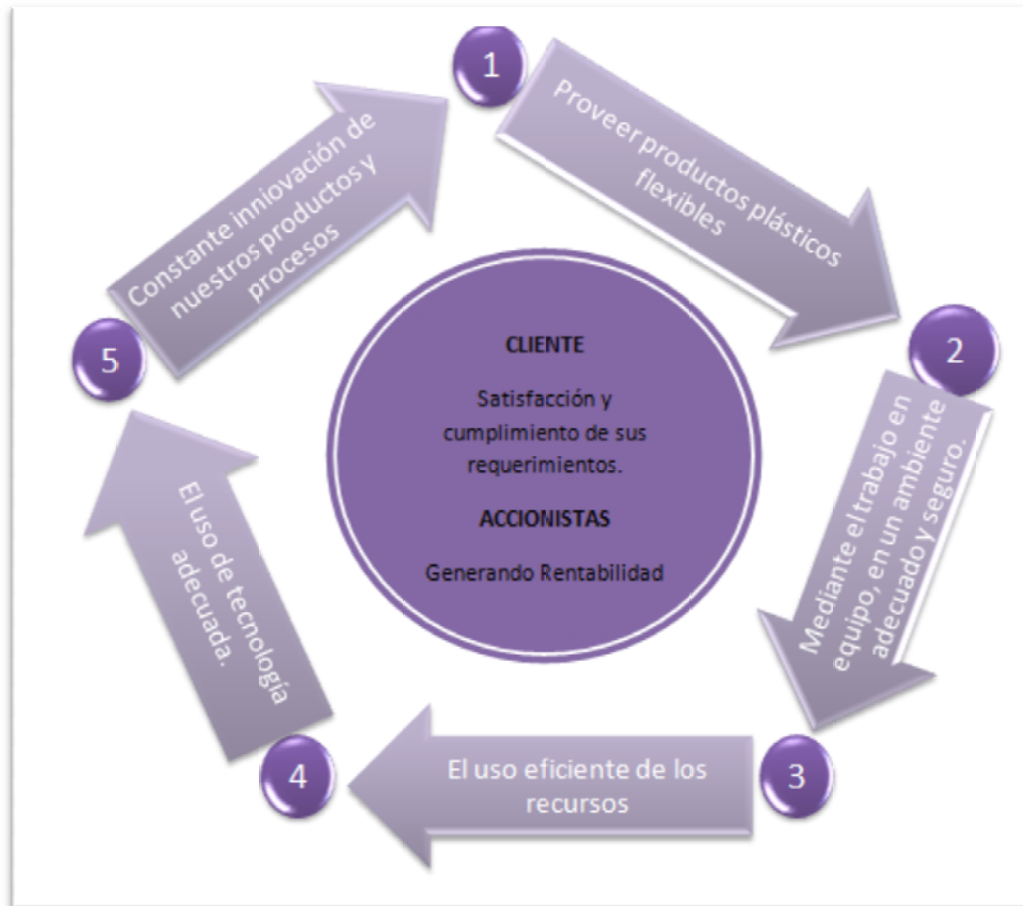
**Elaborado por:** Tatiana Domínguez

**Fuente:** Archivos Flexiplast S.A.

Todas las gerencias cumplen un papel trascendental en cada una de las áreas designadas dentro de la organización, además que cada una de ellas tiene bajo su mando a jefaturas, supervisores, asistentes y ayudantes, por lo que dentro de la empresa existe un Feed Back organizacional.

Hay que recalcar que Flexiplast S.A. es una industria a nivel macro dentro del sector plástico, por lo que se ha considerado indispensable e imprescindible ubicar a dicha estructura como anexo, debido a la amplia extensión de áreas, departamentos y unidades existentes. (Ver anexo 1)

### 1.3.- Política de calidad



**Gráfico No. 3** Certificación de Calidad

**Elaborado por:** Tatiana Domínguez

**Fuente:** Archivos Flexiplast S.A.

La política de calidad tiene como objetivo: “Satisfacer y cumplir con los requisitos de los clientes, generando la rentabilidad adecuada para los accionistas de la empresa a través de la provisión de productos plásticos flexibles, mediante el trabajo en equipo, el uso eficiente de los recursos, el uso de la tecnología adecuada y la constante innovación de nuestros productos y procesos.

### 1.4.- Certificación de calidad

Desde junio de 2002, cuentan con certificación ISO 9001:2000 a los procesos de: Diseño, Fabricación y Ventas de Empaques Plásticos Flexibles para la Industria de Alimentos, Limpieza e Higiene Personal, Flores y uso en General. Flexiplast S.A. obtuvo la recertificación en los años 2005 y 2008 gracias a su cumplimiento

de las normas de calidad ISO y la continua implementación de planes de mejora en todas las áreas de la empresa.



**Gráfico No.4** Certificación de Calidad

**Elaborado por:** Tatiana Domínguez

**Fuente:** Archivos Flexiplast S.A.

La empresa se ha planteado como uno de sus objetivos institucionales la acreditación de los certificados de calidad, por ello han creído conveniente plantearse estrategias institucionales como son:

***Estrategia de Flexiplast S.A.***

- Optimizar el retorno del Accionista de Flexiplast, utilizando eficientemente los recursos e incrementando la participación en el mercado.

- Satisfaciendo los requerimientos y expectativas de sus clientes ofreciendo productos innovadores, de calidad superior, y con un precio conveniente en función de su calidad.
- Aumentando la rentabilidad y competitividad de la empresa mediante el uso eficiente de sus recursos.

## **1.5.- Análisis FODA de la empresa**

### **Análisis Interno**

#### Fortalezas:

- Tecnología y Knowhow apropiado
- Equipo Humano capacitado y motivado
- Sistema y procedimientos de producción
- Buena reputación en el mercado
- Establecimiento de Relaciones estables y planificadas entre Ventas-Producción.

#### Debilidades:

- Ubicación Geográfica para clientes de Guayaquil
- Falta de agilidad en desarrollo de nuevos proyectos de clientes.
- Falta de capacidad productiva en operación.

### **Análisis Externo**

#### Oportunidades:

- Excelente sinergias con nuestros clientes y otras empresas de nuestro grupo



- Excelente imagen financiera del grupo corporativo al que pertenece la empresa
- Mercado de láminas de invernadero que se produce con anticuada tecnología.
- Sistema de Calidad en desarrollo enfocado en la mejora continua.
- Regionalización de proveedores por parte de algunos clientes
- Libre comercio con Chile y Países Andinos

#### Amenazas:

- Nueva capacidad instalada de la competencia en el mercado que pueden dañar
- Precios elevados.
- Oferta de empresas extranjeras nuevas en el mercado.
- Inestabilidad financiera del sector Floricultor

#### **1.6.- Productos que ofrece Flexiplast S.A.**

Flexiplast S.A. produce distintos tipos de materiales para satisfacer los requerimientos específicos de cada uno de nuestros clientes en cuanto a transparencia, opacidad, permeabilidad, resistencia, impresión, tipo de sellado final, procesos de conversión y empaques posteriores, etc.

Dentro de los principales productos que ofrece al mercado la organización tiene:

- *Películas biodegradables*

Normalmente el plástico toma treinta años en degradarse en partículas pequeñas de plástico que no regresan al medio ambiente. A través del uso de un aditivo de tecnología TDPA® durante el proceso de extrusión del polietileno, sea este de alta o baja densidad, Flexiplast S.A. está en capacidad de procesar películas totalmente biodegradables, utilizables en diversidad de aplicaciones que van desde bolsas

camiseta de uso comercial para grandes cadenas de almacenes, hasta bolsas de basura, bolsas para uso en viveros o cualquier tipo de empaque de polietileno que empresas con políticas de protección ambiental quieran usar en el envasado de sus productos.

Durante el proceso de OXO-BIODEGRADACION, en una primera etapa el plástico, por acción del oxígeno, se degrada y convierte en fragmentos pequeños que absorben agua. En la segunda etapa, las moléculas degradadas son tan pequeñas que permiten que los microorganismos ingieran los productos degradados y produzcan dióxido de carbono, agua y biomasa; retornando de esta manera el plástico al medio ambiente como productos orgánicos.

- *Bolsas de uso comercial*

Flexiplast S.A. es líder en la producción de bolsas para uso comercial. Producen desde bolsas camiseta para supermercados y ferreterías hasta bolsas con diseños complejos y altísima calidad de impresión o con cinta de cierre para tiendas especializadas. Desde el 2008 ha iniciado la producción de fundas oxo-biodegradables para contribuir con la disminución de la contaminación ambiental por residuos plásticos.

- *Bolsas de basura*

Nuestra empresa ofrece una línea completa de fundas de basura. Cada una de nuestras marcas está enfocada en un segmento de mercado específico, con el fin de satisfacer las necesidades propias de cada uno de dichos segmentos. A lo largo de los años nuestros productos han ganado una altísima aceptación por su confiabilidad y resistencia.

- *Alta barrera*

En marzo del 2005, Flexiplast S.A. se convirtió en la empresa pionera en el Ecuador en producir material de empaque de alta barrera para la aplicación en empacado al vacío de carnes, carnes procesadas, quesos, pescado, entre otros. De esta forma esta empresa camina a la par con las tendencias del mercado de empaques para comestibles a nivel mundial.

Flexiplast S.A. está en capacidad de desarrollar empaques de alta barrera con estructuras de distinta naturaleza de acuerdo a los requerimientos y necesidades específicas de nuestros clientes.

Además de los productos detallados, nuestro constante proceso de investigación y desarrollo nos permite seguir ampliando nuestro portafolio de acuerdo a las nuevas tendencias del mercado.

### 1.7.- Procesos de producción para alcanzar una excelente productividad

- *Planificación de la Producción*

Coordina y supervisa las actividades propuestas en el cronograma de producción con el fin de asegurar la entrega del producto final.

Los profesionales encargados diseñan y elaboran planificaciones estratégicas para la creación de productos nuevos o mejoramiento de los mismos.



**Gráfico No. 5** Planificación de la producción

**Elaborado por:** Tatiana Domínguez

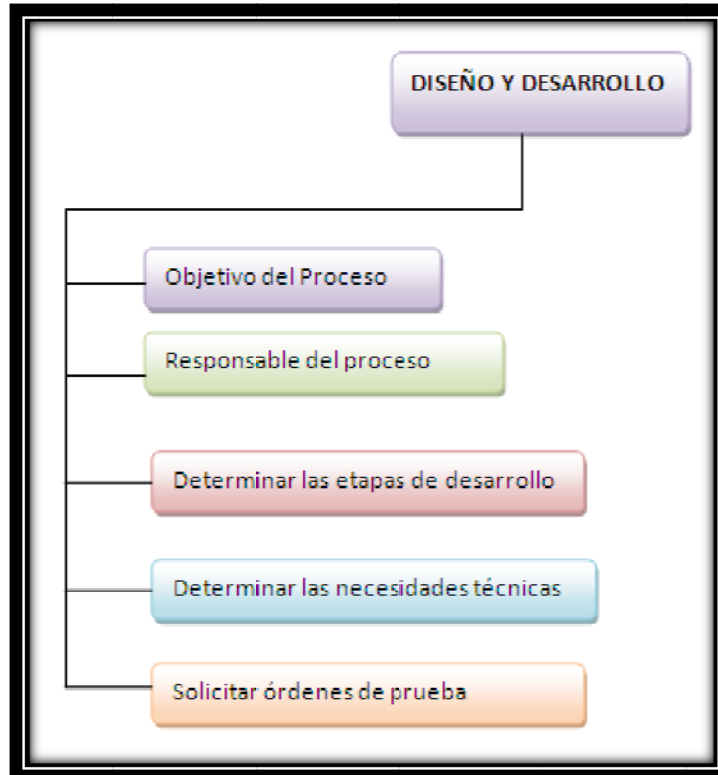
**Fuente:** Archivos Flexiplast S.A.

- *Objetivo del proceso:* Establecer los mecanismos de planificación y gestión de la fabricación de productos nuevos o ya existentes.
- *Responsable del proceso:* Jefe de Planificación.
- *Actividades que realiza en el proceso:*
  - Planificación de la producción según órdenes de pedido.
  - Coordinación de las compras de materias primas e insumos.

- *Diseño y desarrollo*

Innovan y diseñan esquemas nuevos e interesantes que permitan mantener la satisfacción de sus clientes.

El objetivo principal de esta área satisfacer las exigencias y necesidades de los clientes.



**Gráfico No. 6** Diseño y desarrollo

**Elaborado por:** Tatiana Domínguez

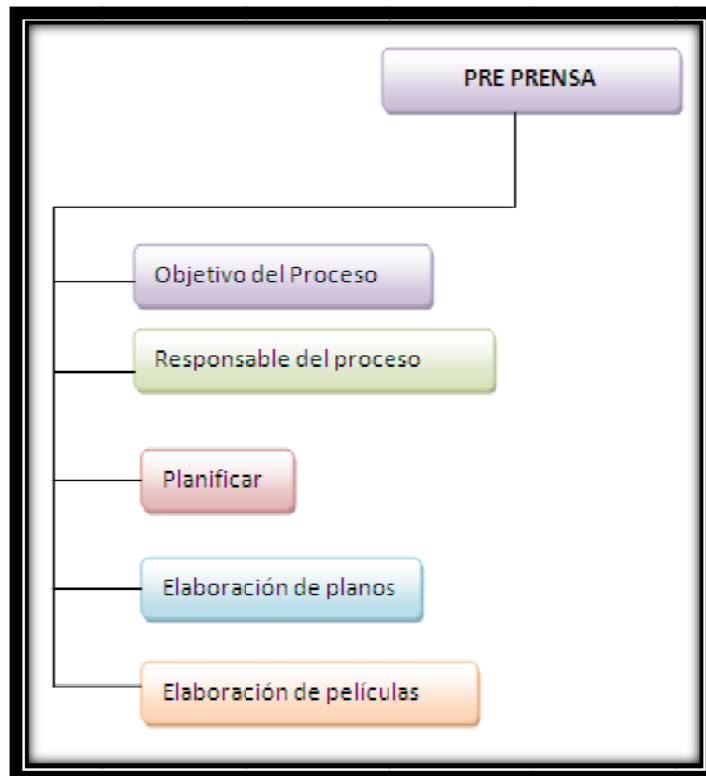
**Fuente:** Archivos Flexiplast S.A.

- *Responsable del proceso:* Gerente de Producción
- Determinar las etapas por las cuales será fabricado el producto.
- Determinar las necesidades técnicas del equipo o maquinaria a usar.
- Establecer las especificaciones del proceso de fabricación de producto nuevo.
- Realizar análisis de muestras de la competencia.

- *Pre prensa*

Planifica el desarrollo de artes hasta la fabricación de clisés (grabados) para pre-prensa, además elabora pruebas de impresión para clientes.

Supervisan con anticipación las impresiones que se realizaran en el producto final.



**Gráfico No. 7** Pre prensa

**Elaborado por:** Tatiana Domínguez

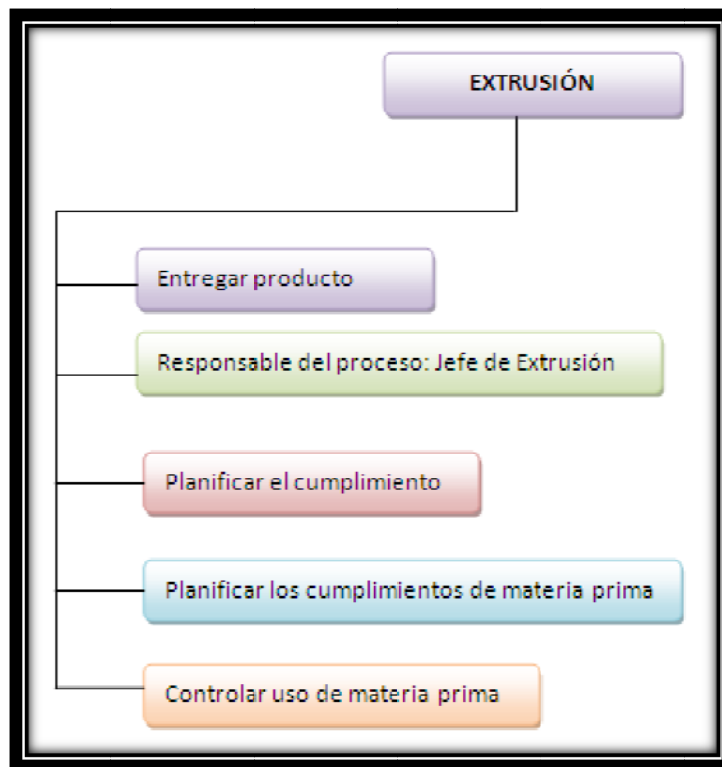
**Fuente:** Archivos Flexiplast S.A.

- *Responsable del procesos:* Jefe de Pre-prensa
- Planificar el desarrollo de artes hasta la fabricación de clisés para pre-prensa
- Elaboración de Domys y pruebas de impresión para clientes.
- Elaboración de películas
- Elaboración de clisés.

- *Extrusión*

Entrega el producto en proceso de acuerdo a la orden de fabricación y estándares de producto mediante el cumplimiento del plan de control de extrusión.

Con la supervisión del jefe del departamento se planifica el cumplimiento de las órdenes de fabricación para la sección, los requerimientos de materia prima para la fabricación, controla el uso de materia prima, mano de obra, maquinaria asignada, cuidar del almacenamiento e identificación del producto en proceso elaborado.



**Gráfico No. 8** Extrusión

**Elaborado por:** Tatiana Domínguez

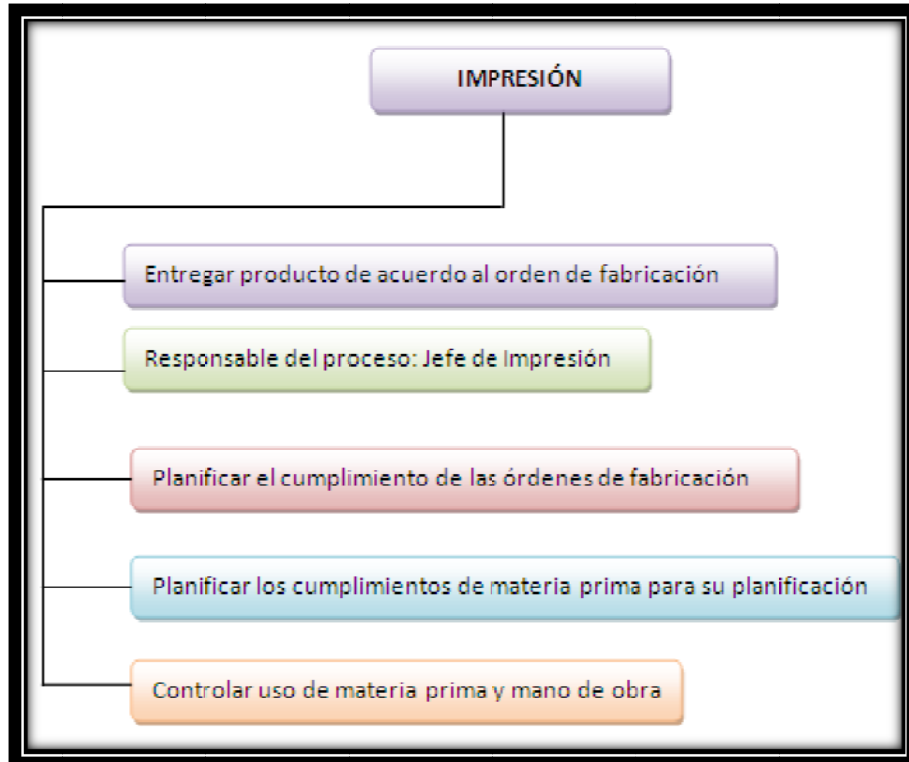
**Fuente:** Archivos Flexiplast S.A.

- Planificar el cumplimiento de las órdenes de fabricación para la sección.
- Planificar los requerimientos de materia prima para la fabricación.
- Extruir película soplada bajo las especificaciones que se imponen en la orden de producción.
- Controlar el uso de materia prima, mano de obra, maquinaria asignada.

- *Impresión*

Entrega el producto en proceso de acuerdo a la orden de fabricación y estándares de producto, mediante el cumplimiento del plan de control de impresión.

Proceden a imprimir en el producto final las imágenes y textos que se presentaran en el producto a entregarse al cliente.



**Gráfico No. 9** Impresión

**Elaborado por:** Tatiana Domínguez

**Fuente:** Archivos Flexiplast S.A.

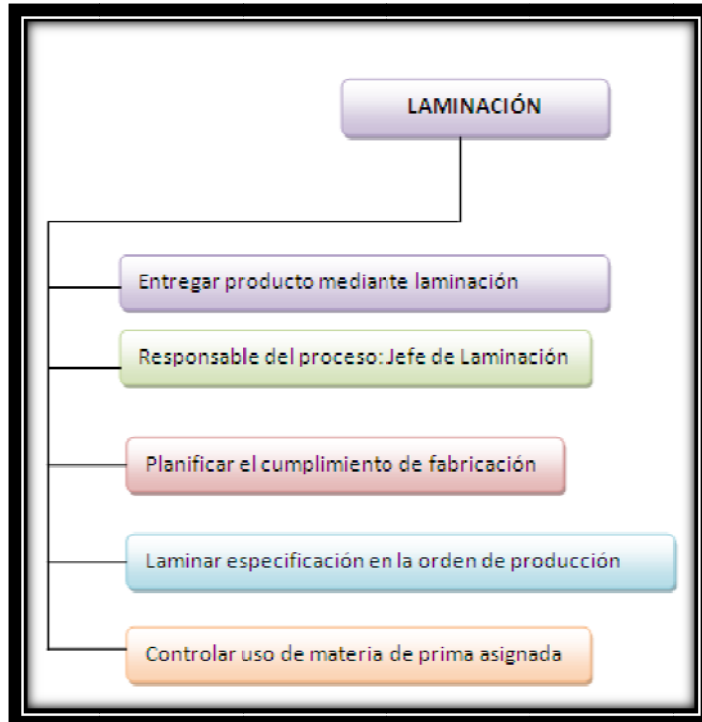
- Responsable del proceso: Jefe de Impresión
- Planificar el cumplimiento de las órdenes de fabricación para la sección
- Planificar los requerimientos de materias primas para la fabricación.
- Imprimir sustratos bajo las especificaciones que se imponen en la orden de producción.
- Controlar el uso de materia prima, mano de obra, maquinaria asignada.



- *Laminación*

Laminar sustratos cumpliendo las especificaciones que se colocan en la orden de producción.

En esta sección se controla el uso de materia prima, mano de obra, máquina asignada, que se encuentren en perfectas condiciones para su funcionamiento.



**Gráfico No. 10** Laminación

**Elaborado por:** Tatiana Domínguez

**Fuente:** Archivos Flexiplast S.A.

- *Responsable del proceso:* Jefe de Laminación.
- Laminar sustratos cumpliendo las especificaciones que se colocan en la orden de producción.
- Controlar el uso de materia prima, mano de obra, máquina asignada.
- Realizar los requerimientos de materia prima.
- Cuidar del almacenamiento e identificación del producto en proceso elaborado.

- *Conversión*

Entrega el producto en proceso de acuerdo a la orden de fabricación y estándares de producto mediante el cumplimiento del plan de control de conversión.

Su función también es convertir (cortar) material en proceso cumpliendo las especificaciones que se colocan en la orden de producción, controla el uso de materia prima, mano de obra, máquina asignada.



**Gráfico No. 11** Conversión

**Elaborado por:** Tatiana Domínguez

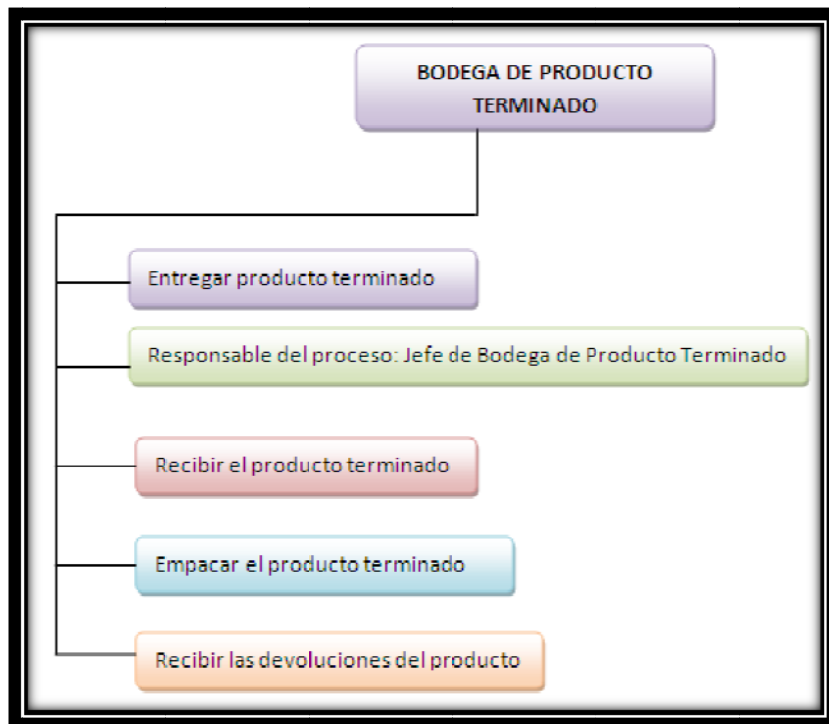
**Fuente:** Archivos Flexiplast S.A.

- *Responsable del proceso:* Jefe de conversión.
- Planificar el cumplimiento de las ordenes de fabricación para la sección
- Planificar lo requerimientos de materias primas para la fabricación.
- Realizar los requerimientos de materia prima.
- Cuidar la identificación del producto terminado.

- *Bodega de producto terminado*

Recibe y entrega oportunamente producto terminado de acuerdo a las especificaciones de empaque y pedido del cliente.

Encargados de planificar y ordenar adecuadamente el producto terminado en las bodegas de la institución, realizan frecuentemente inventarios para conocer cuáles son los faltantes de los productos así como los que se encuentran en stock.



**Gráfico No. 12** Bodega de producto terminado

**Elaborado por:** Tatiana Domínguez

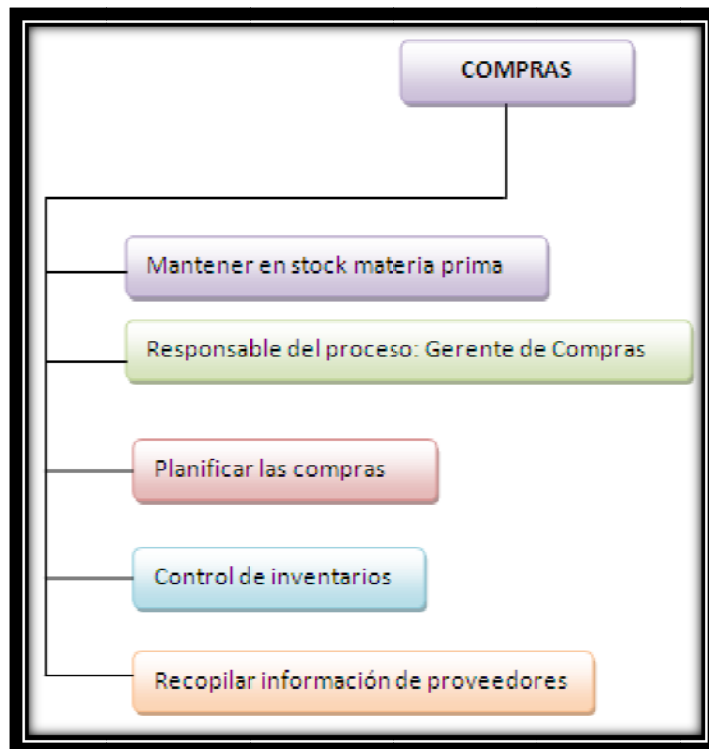
**Fuente:** Archivos Flexiplast S.A.

- Planificar la recepción del producto terminado a la bodega.
- Coordinar con el proceso de Ventas el despacho de los productos al cliente.
- Empacar el producto terminado de acuerdo al estándar del cliente y de la empresa.
- Liberar (revisar) el transporte subcontratado.
- Mantener (cuidar) adecuadamente el transporte de la empresa.

- *Compras*

Garantiza un adecuado stock de materias primas, materiales y suministros, necesarios para la producción.

Además de garantizar el cumplimiento de las especificaciones en los tiempos y cantidades solicitadas, planifica para el control de inventarios, recopila la información de proveedores, realiza la selección, y evaluación de proveedores.



**Gráfico No. 13** Compras

**Elaborado por:** Tatiana Domínguez

**Fuente:** Archivos Flexiplast S.A.

- Planificación del cumplimiento de los requisitos de producción.
- Planificación para el control de inventarios.
- Recopilar la información de Proveedores.
- Realizar la selección, y evaluación de proveedores.
- Realizar las compras locales e importadas de materia prima, materiales

- *Provisión de Recursos*

Asigna los recursos adecuados para el cumplimiento de las acciones definidas en Revisión Gerencial, así como los necesarios para la mejora continua de los procesos establecidos en el Sistema de Gestión de Calidad y su correcto funcionamiento.

Distribuye los recursos a cada área dependiendo de las exigencias para que la transformación de la materia prima adquirida siga su curso normal dentro de la organización.



**Gráfico No. 14** Provisión de recursos

**Elaborado por:** Tatiana Domínguez

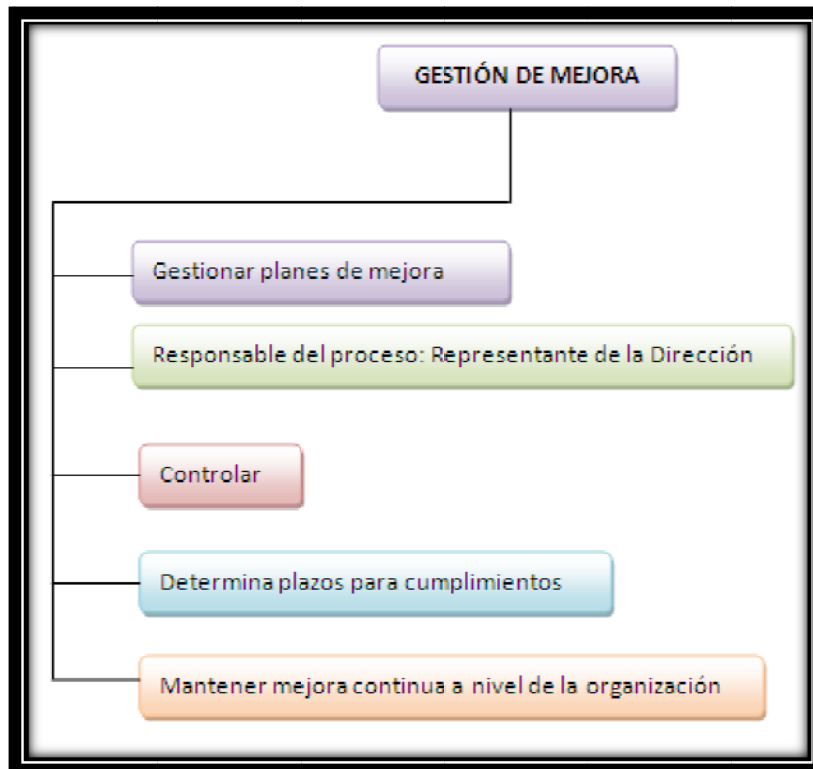
**Fuente:** Archivos Flexiplast S.A.

- Planificar la asignación de recursos para el buen funcionamiento del Sistema de Gestión de Calidad.
- Distribuir el presupuesto para la realización y cumplimiento de planes de mejora.

- *Gestión de mejora*

Controla el cumplimiento de planes de mejoras, acciones correctivas, preventivas y mejora.

Son los encargados de definir los tiempos para que se cumplan los objetivos planificados ya sean institucionales o de cada área.



**Gráfico No. 15** Gestión de mejora

**Elaborado por:** Tatiana Domínguez

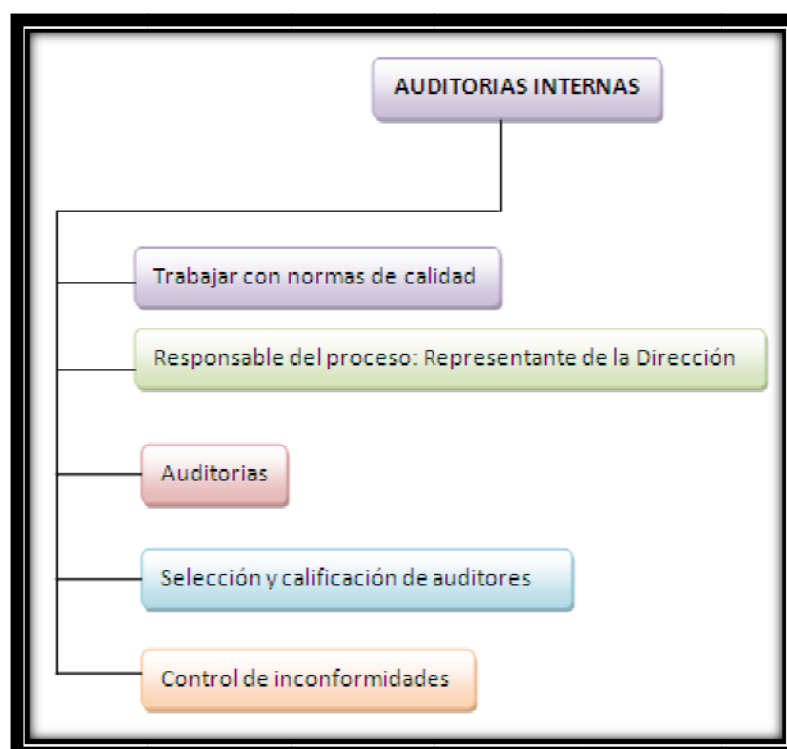
**Fuente:** Archivos Flexiplast S.A.

- Controlar el cumplimiento de planes de mejoras, acciones correctivas, preventivas y mejora.
- Determinar los plazos para el cumplimiento de acciones definidas tanto en Revisiones gerenciales como para auditorías internas y externas.
- Buscar la mejora continua de procesos y productos.

- *Auditorías internas*

Mide la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad en todos los procesos con respecto a la Norma ISO 9001-2000 y realiza el seguimiento oportuno al cierre de las conformidades encontradas.

Realiza Auditorías Internas, de entrenamiento (clientes/proveedores), selecciona y califica a los Auditores Internos, Contrata Auditores Externos, levantamiento de No conformidades de Auditoría Interna (acción correctiva)



**Gráfico No. 16** Auditorías internas

**Elaborado por:** Tatiana Domínguez

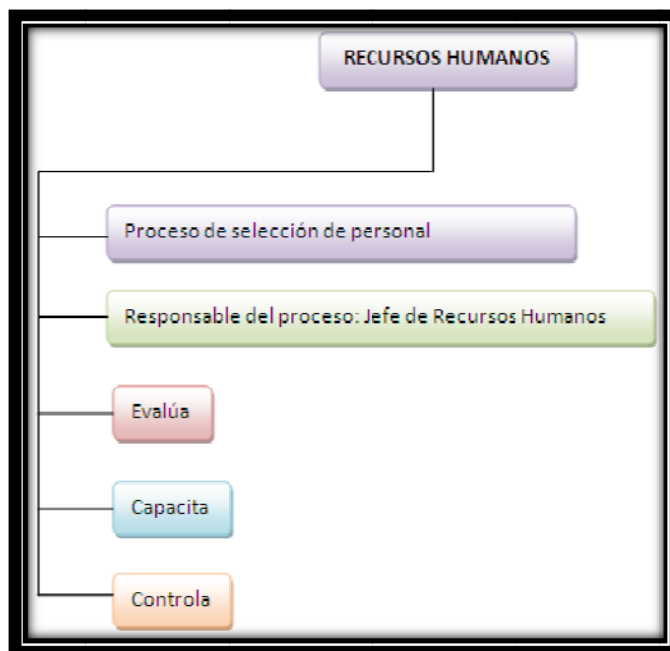
**Fuente:** Archivos Flexiplast S.A.

- Realización de Auditorías de entrenamiento (clientes/proveedores).
- Realización de la selección y calificación de Auditores Internos.
- Contratación de Auditores Externos.
- Levantamiento de No conformidades de Auditoría Interna (acción correctiva).

- *Recursos humanos*

Encargada de seleccionar, calificar y proveer de personal de acuerdo a las necesidades de los diferentes procesos en la organización, satisface la capacitación del personal de acuerdo a las necesidades de competencia vistas por los dueños de proceso, selecciona y evalúa al personal a ser contratado, coordinar la inducción del personal nuevo, coordina la difusión e implementación de normas de seguridad y salud ocupacional, mantiene actualizado el manual de funciones y los documentos del proceso del área.

Es esencial e imprescindible dentro de la organización, ya que la conforman talento humano, debidamente seleccionado y capacitado para desempeñar sus funciones de acuerdo al puesto de trabajo que ocupan dentro de la organización.



**Gráfico No. 17** Recursos humanos

**Elaborado por:** Tatiana Domínguez

**Fuente:** Archivos Flexiplast S.A.

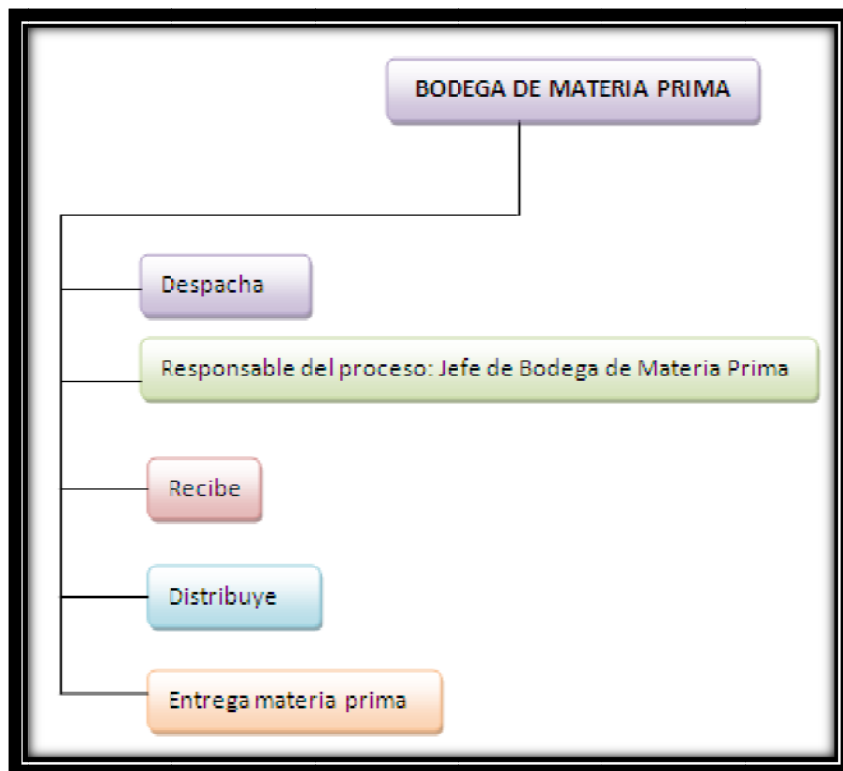
- Coordinar la inducción del personal nuevo.
- Coordinar la difusión e implementación de Normas de Seguridad y Salud Ocupacional.



- *Bodega de materia prima*

Recibe, preserva, identifica y despacha adecuadamente la materia prima a los clientes internos así como garantizar la disponibilidad y existencia de la materia prima mediante la actualización y monitores de los stocks.

Distribuye el material recibido en las áreas adecuadas a su preservación, entrega la materia prima de acuerdo a los requerimientos de producción, llena adecuadamente los kardex de la materia prima.



**Gráfico No. 18** Bodega de materia prima

**Elaborado por:** Tatiana Domínguez

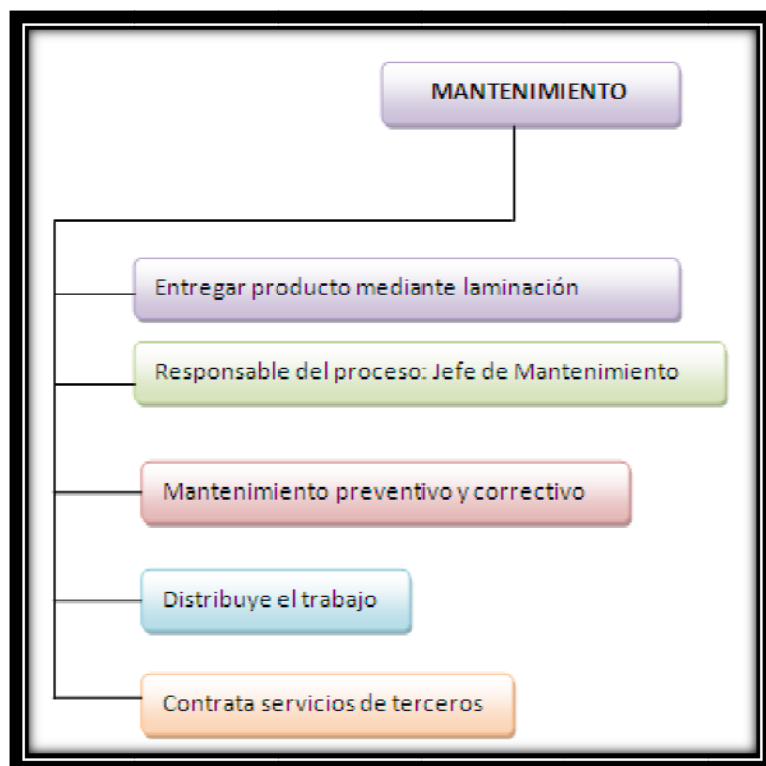
**Fuente:** Archivos Flexiplast S.A.

- Recibir materias primas en la Bodega
- Distribuir el material recibido en las áreas adecuados a su preservación.
- Identificar adecuadamente el estado e información de la materia prima.
- Entregar la materia prima de acuerdo a los requerimientos de producción.

- *Mantenimiento*

Garantiza el correcto funcionamiento, disponibilidad y conservación de la maquinaria, equipos e instalaciones de la empresa.

Ejecuta el mantenimiento preventivo y correctivo, realiza la compra de repuestos en forma local y realiza la solicitud de compra para repuestos importados, distribuye el trabajo de los técnicos de mantenimiento, ejecutar planes de mejora de maquinaria e instalaciones.



**Gráfico No. 19** Mantenimiento

**Elaborado por:** Tatiana Domínguez

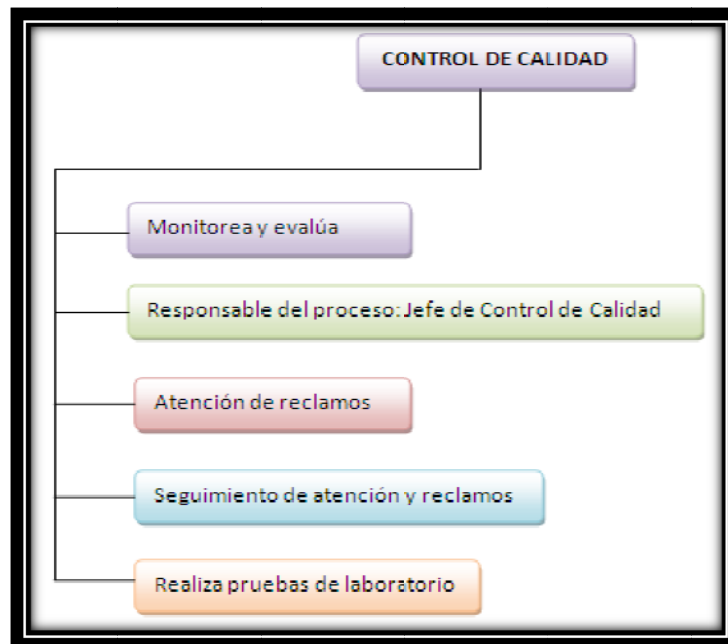
**Fuente:** Archivos Flexiplast S.A.

- Realizar la compra de repuestos en forma local y realizar la solicitud de compra para repuestos importados.
- Distribuir el trabajo de los técnicos de mantenimiento.
- Contratar servicios de terceros para trabajo de mantenimiento.
- Ejecutar planes de mejora de maquinaria e instalaciones.

- *Control de calidad*

Monitorea y evalúa el cumplimiento de las especificaciones del producto durante la fabricación, sirve de apoyo a los procesos de Diseño y Desarrollo.

Los empleados de esta área evalúan la materia prima, mide y documenta el cumplimiento de especificaciones de la materia prima a cargo, hace seguimiento y control del producto No conforme e identificar sus causas.



**Gráfico No. 20** Control de calidad

**Elaborado por:** Tatiana Domínguez

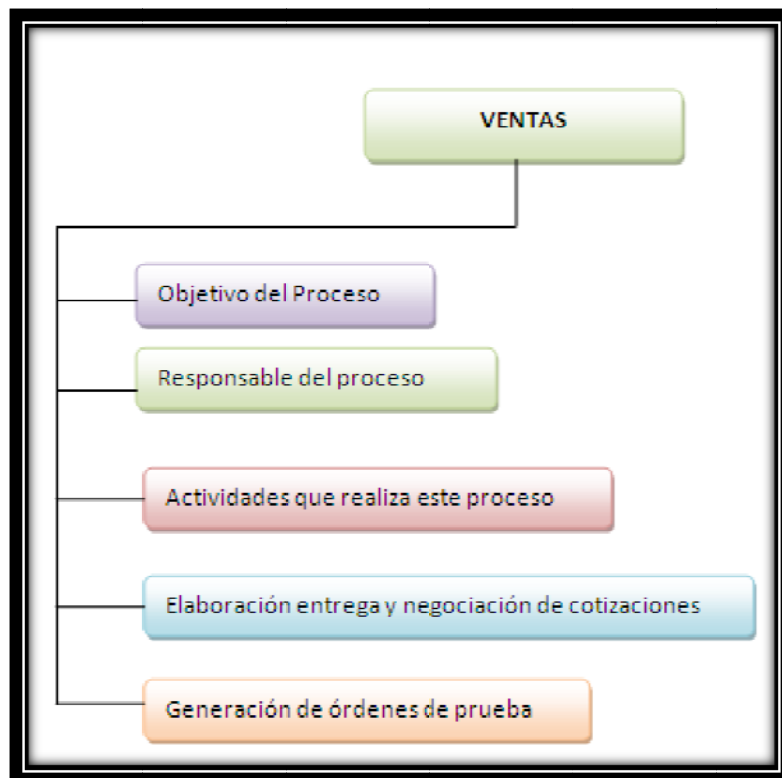
**Fuente:** Archivos Flexiplast S.A.

- Medir y documentar el cumplimiento de especificaciones y de la materia prima a cargo.
- Hacer seguimiento y control del producto no conforme e identificar sus causas.
- Hacer un seguimiento y atención de reclamos y devoluciones.
- Realizar las calibraciones internas de equipos de medición y monitoreo.

- *Ventas*

Identifica e indaga las exigencias de los clientes externos con el propósito de satisfacer sus necesidades en lo concerniente a servicio.

Así también este departamento es el encargado de dar seguimiento a las inquietudes, reclamos o complacencias de los clientes; ya que estos parámetros permitirán llevar un control minucioso del impacto del producto que está generando en el entorno de nuestros clientes.



**Gráfico No. 21 Ventas**

**Elaborado por:** Tatiana Domínguez

**Fuente:** Archivos Flexiplast S.A.

- Generación de órdenes de prueba.
- Entregar las láminas de prueba a los clientes.
- Generación de órdenes de venta.
- Coordinación y seguimiento del despacho hacia los clientes.

- Actualización del detalle de órdenes de venta.

### **1.8.- Responsabilidad social**

En Flexiplast S.A., como empresa ecuatoriana, se siente orgullosa de ser parte de programas y proyectos que contribuyen con la comunidad, la preservación del medio ambiente y el desarrollo del país.

- Con la comunidad - dejemos huellas:

Flexiplast S.A. produce las fundas de basura en tamaños industrial, doméstica y baño para la fundación Dejemos Huellas, que mantiene los programas “Mi Ahijado” y educa con su escuela Monte Carmelo, además del taller de costura Kesiah. La utilidad que se genera por la venta de estas bolsas que son comercializadas a través de la cadena Supermaxi, es entregada a la fundación.

El programa Educa mantiene la escuela Monte Carmelo, que actualmente ofrece educación hasta sexto año de básica a niños de los sectores de Llano Chico, La Bota y el Carmen Bajo en Quito. Cada año va aumentando niveles a medida que los niños van creciendo. Flexiplast S.A. aporta con alrededor del 10% de los gastos educativos de los niños.

- Con el ambiente – enermax:

Flexiplast S.A. fue la empresa promotora del proyecto hidroeléctrico Calope desarrollado por Enermax. Esta central hidroeléctrica, ubicada en la provincia de Cotopaxi, cerca de La Maná, tiene una capacidad instalada de 16.6 megawatios de energía limpia, eficiente y económica, con lo que se alivia de esta carga al sistema nacional interconectado.

El proyecto está reconocido en la ONU (Organización de Naciones Unidas), como mecanismo de desarrollo limpio, ya que evita el envío al ambiente de gases con efecto invernadero. Por ejemplo durante el año 2007, se evitó el envío de 61,000 toneladas de estos gases.

- Con el ambiente-producción de plásticos oxo-biodegradables:

En marzo del 2008 Flexiplast S.A. se convirtió en la primera empresa ecuatoriana en lanzar al mercado las primeras fundas oxo-biodegradables, producto desarrollado para Corporación Favorita, en formato de bolsas camiseta para empacar las compras que realizan sus clientes en todos sus locales de la cadena Supermaxi a nivel nacional.

La composición de la nueva funda biodegradable incluye un aditivo desarrollado en Canadá, bajo la tecnología TDPA® (Aditivos Plásticos Totalmente Degradables, por sus siglas en inglés), que son agregados durante el proceso regular de extrusión del polietileno para que este se degrade luego de su desecho y posteriormente se biodegrada en un tiempo definido. El proceso se llama OXO-BIODEGRADACION, y está reconocido por la norma ASTM D6954-04 en Norteamérica.

Normalmente el plástico toma treinta años en degradarse en partículas pequeñas de plástico que no regresan al medio ambiente. Durante el proceso de OXO-BIODEGRADACION, en una primera etapa el plástico, por acción del oxígeno, se degrada y convierte en fragmentos pequeños que absorben agua. En la segunda etapa, las moléculas degradadas son tan pequeñas que permiten que los microorganismos ingieran los productos degradados y produzcan dióxido de carbono, agua y biomasa; retornando de esta manera el plástico al medio ambiente como productos orgánicos.

Paralelamente, Flexiplast desarrolló su propia línea para bolsas de basura oxo-biodegradables bajo la marca “La Ecológica”, este producto fue lanzado al mercado en tamaños industrial, cocina y baño.

Con estas iniciativas nuestra empresa está promoviendo una cultura de cambio en cuanto al tipo de productos plásticos amigables con el ambiente que se pueden desarrollar y esperamos que poco a poco nuestros clientes vayan solicitando este tipo de tecnología en la producción de sus empaques.

- Con el país - código de conducta:

La empresa cumple estrictamente sus obligaciones fiscales ya que piensa que a través de las mismas estas contribuyen al desarrollo de nuestro país. Pagan puntualmente sus impuestos a la renta, el impuesto al valor agregado recaudado, las retenciones en la fuente, los derechos arancelarios de las importaciones y las tasas e impuestos municipales.

Las relaciones laborales se desarrollan bajo estricto apego al Código de Trabajo. Los beneficios sociales sus empleados van más allá de lo requerido por la ley. El servicio de alimentación incluye todos los grupos alimentarios requeridos para una adecuada nutrición y el 98% del costo del mismo es absorbido por la empresa. De igual forma, el dispensario médico atiende no solo a nuestros empleados, sino a sus cónyuges e hijos.

El lema con sus clientes es “hacemos lo que decimos y decimos la verdad”. El desarrollo de cada producto requerido por sus clientes se hace pensando en lograr el mejor producto que satisfaga sus necesidades a los costos más convenientes, utilizando la mejor materia prima disponible en el mercado y la tecnología más avanzada, con un índice de rentabilidad adecuado y justo para ambas partes.

Los proveedores de Flexiplast S.A. son líderes en el mercado nacional e internacional en sus respectivos campos de acción. Buscan desarrollar relaciones a largo plazo, basadas en la mutua confianza y el puntual cumplimiento de las obligaciones de ambas partes. Su proceso de compras les permite adquirir los mejores productos disponibles al mejor precio, evitando en la mayoría de casos la intermediación.

### **1.9.- Diagnóstico de la situación actual**

Flexiplast S.A. es una empresa con amplia trayectoria en el mercado de plásticos que busca cumplir y satisfacer con las necesidades de sus clientes, organización compuesta por varios departamentos y áreas de producción, institución que posee alrededor de 300 trabajadores entre personal administrativo y trabajadores de

planta, donde 12 trabajadores pertenecen al área de producción mismos que serán sujetos de investigación para el desarrollo del tema de tesis planteado para este estudio, por lo que resulta justificable la aplicación de un sistema de evaluación de desempeño basado en competencias que permita identificar el grado de responsabilidad que posee el empleado frente a su puesto de trabajo.

Los principales objetivos de la empresa constituyen la satisfacción de sus clientes y accionistas. Para cumplir con este enunciado la empresa usa eficientemente los recursos, trabaja con proveedores calificados y con un equipo de trabajo competente en un ambiente conveniente y seguro, cuenta con la tecnología apropiada para elaborar los productos que ofrece y se preocupa de la constante mejora de los productos y procesos, por lo que es muy necesario que el personal que labora en esta institución esté constantemente evaluado y calificado por su desempeño laboral.

De igual manera, es importante conocer, priorizar y jerarquizar a cada una de las competencias a ser evaluadas, por ello se ha considerado como mecanismo adecuado y acertado para la estimación de competencias el método de Hay Group, el cual permitirá otorgar un promedio que garantice el bueno o malo desempeño laboral de cada uno de los trabajadores diagnosticados, haciendo que se conozca si el personal que se encuentra a cargo de cada área estudiada es el más idóneo y posee las aptitudes necesarias para desempeñar sus actividades laborales así también las estrategias que utilizan para la solución de problemas cuando ellos se presentan.



**CAPÍTULO II**

**MARCO REFERENCIAL DE LOS ASPECTOS**

**FUNDAMENTALES DE LAS COMPETENCIAS LABORALES**

## 2.1 Concepto de competencias.

Para Bimos Elsa (2008) las competencias son comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su actividad o función. Un modelo de competencias, permite administrar todos los procesos de recursos humanos con una visión global de la organización.

El significado de la palabra competencia (*del latín competentia*) tiene dos grandes vertientes: por un lado, hace referencia a la disputa o contienda entre dos o más personas sobre algo. En el mismo sentido, se refiere a la oposición o rivalidad entre dos o más que aspiran a obtener la misma cosa, a la situación de empresas que rivalizan en un mercado al ofrecer o demandar un mismo producto.

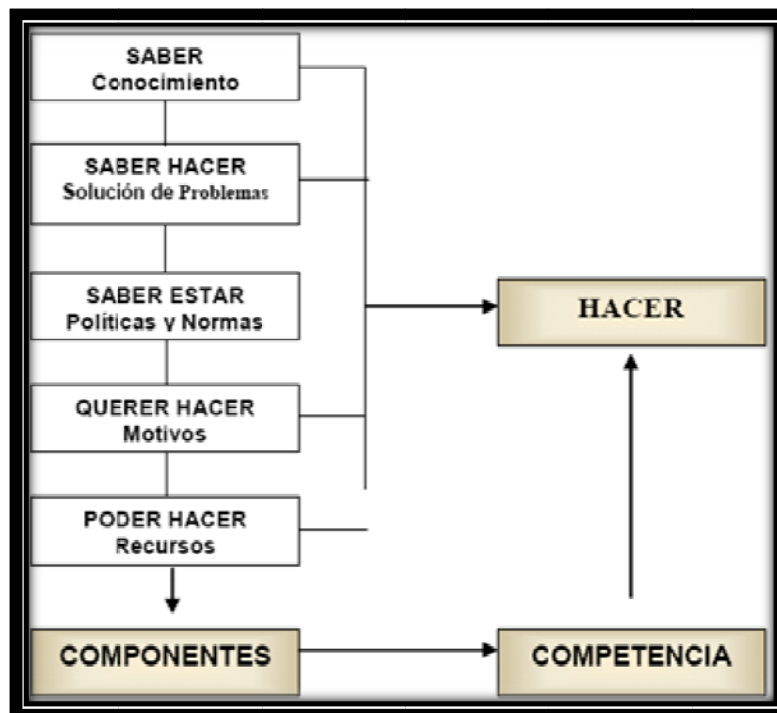
Bimos (2008) afirma que la competencia es: “La contribución al éxito de una persona en un puesto de trabajo. Este concepto significa que a la hora de evaluar, formar, desarrollar y medirse tienen en cuenta los llamados “factores diferenciadores de éxito”.

Se puede concluir que las competencias son:

- Características permanentes de la persona,
- Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo,
- Están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad, sea laboral o de otra índole.
- Pueden ser generalizables a más de una actividad.

Otros conceptos particulares de competencias:

- Es la integración de conocimientos, habilidades, actitudes, compromisos e inclinaciones que tienen las personas sobresalientes que se destacan por sus excelentes resultados profesionales y personales.
- Son las características que marcan las diferencias asociadas al éxito.
- Son comportamientos observables asociados a niveles de desempeño sobresaliente y que pueden ser transmitidos y afianzados por otras personas.



**Gráfico No. 22** *Componentes de las Competencias*

**Elaborado por:** Tatiana Domínguez

**Fuente:** Roberto de la Cruz (Competencias Laborales)

- **Saber:** conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la competencia. Pueden ser de carácter técnico y de carácter social. En ambos casos la experiencia juega un papel esencial.

- **Saber hacer:** conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas, sociales y cognitivas, y deben interactuar entre sí.
- **Saber estar:** conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social. Es decir, se trata de tener en cuenta nuestros valores, creencias, actitudes como elementos que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un contexto dado.
- **Querer hacer:** conjunto de aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia. Se tratan de factores de carácter interno y/o externo a la persona, que determinan que ésta se esfuerce o no por mostrar una competencia.
- **Poder hacer:** conjunto de factores relacionados con dos cuestiones fundamentales: lo individual y lo situacional. El primer punto de vista se refiere a la capacidad personal, es decir, las aptitudes y rasgos personales que se contemplan como potencialidades de la persona. Y desde el punto de vista situacional que comprende el grado de “favorabilidad” del medio, es decir, diferentes situaciones pueden marcar distintos grados de dificultad para mostrar un comportamiento dado. Es válido destacar la disponibilidad o no de medios y recursos que faciliten o dificulten el desempeño de la competencia.

Resulta importante abarcar todos estos parámetros dentro de una organización, por lo que Flexiplast S.A. está tomando con mucha importancia los componentes que forman parte de una competencia ya que, de la existencia de los mismos dependerá en gran medida el rendimiento de nuestros empleados además que en sí, una competencia es el conjunto de las capacidades físicas, psíquicas e intelectuales del ser humano puestas en práctica en el momento y tiempo que así lo requiera.

## 2.2 Tipos de competencias.

Partiendo de las consideraciones realizadas por los citados enfoques de competencias al respecto, estas pueden clasificarse en genéricas y específicas.

Las primeras referidas a un conjunto o grupo de actividades y las segundas destinadas a funciones o tareas específicas.

No obstante, ambas coexisten en un mismo puesto y persona. Por ejemplo, un Subgerente comparte actividades propias de su nivel de Dirección con otro Subgerente, y al mismo tiempo, desarrolla una serie de tareas específicas de su área de atención.

#### 2.2.1 Competencias técnicas.

Según Bimos Elsa (2008), las competencias técnicas son un conjunto de conocimientos, destrezas o habilidades y aptitudes laborables necesarias para desempeñar una determinada actividad con el máximo nivel de rendimiento.

Están referidas a las habilidades específicas implicadas con el correcto desempeño de puestos de un área técnica o de una función específica y que describen, por lo general las habilidades de puesta en práctica de conocimientos técnicos y específicos muy ligados al éxito de la ejecución técnica del puesto. Su definición es, entonces, variable de acuerdo al segmento tecnológico de la organización.

#### 2.2.2 Competencias genéricas.

“Conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que permiten a un profesional desempeñarse en su disciplina.

Basadas en los niveles de adquisición de las diferentes habilidades en el proceso de evolución profesional de los colaboradores de una empresa. El motivo fundamental para preferir este tipo de clasificación es que resulta altamente relevante a la hora de definir procesos de evaluación de potencial y de diseñar planes de desarrollo y, eventualmente, caminos de carrera individuales o colectivos para determinadas profesiones”.(Bimos, 2008, p. 15)

#### 2.3 Evaluaciones del desempeño.

La Evaluación del desempeño constituye uno de los subsistemas de la Gestión de Recursos Humanos, siendo un instrumento altamente productivo para la

organización, ya que a través de este se logran varios resultados claves para el éxito de toda empresa, en el Área de Recursos Humanos.

Para conocer acerca lo que es la Evaluación, sus objetivos, principios, métodos de evaluación, importancia y ventajas, a continuación se elabora un marco teórico sobre el tema.

“La evaluación al desempeño es el proceso en el cual se mide el grado en que cada trabajador mantiene su idoneidad y cumple los objetivos del cargo o puesto de trabajo que desempeña (eficacia), así como la forma en que utiliza sus recursos para lograr dichos objetivos”. (Rojas, 2007, p. 85).

La mayor parte de los trabajadores procura obtener una retroalimentación sobre la manera en que cumplen sus actividades y las personas que tienen a su cargo donde se debe evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de recursos humanos puede identificar las personas que laboran en la institución si cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen.

De la misma manera, este tipo de valoración ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación; incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones, y otras más, del área de personal, depende de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el trabajador.

Por norma general, el departamento de recursos humanos desarrolla evaluaciones del desempeño para las personas que integran todos los departamentos de nuestra compañía. Esta centralización obedece a la necesidad de dar uniformidad al procedimiento. Aunque el departamento de personal puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, necesitan uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables. Aunque es el departamento de personal en que se diseña el sistema de evaluación, en pocas ocasiones lleva a cabo la evaluación misma, que en la mayoría de los casos es tarea del supervisor del personal a su cargo.

Para Wherter ,W. (2007), la evaluación al desempeño es un procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios.

Estas son algunas de las características que debe poseer cualquier sistema de evaluación al desempeño. Entre ellas se precisan las siguientes:

- Es un procedimiento continuo.
- Es un procedimiento sistemático.
- Es un procedimiento orgánico, es decir, afecta a toda la organización.
- Es un procedimiento en cascada donde cada jefe va a evaluar a todos y sólo a sus subordinados directos o colaboradores.
- Es un procedimiento de expresión de juicios.
- Pretende analizar y cuantificar el valor que el individuo tiene para la organización.
- Tiene una óptica histórica.
- Tiene una óptica prospectiva.
- Su finalidad es la integración

Dentro de las finalidades para las que se puede utilizar la Evaluación al Desempeño, se destacan las siguientes:

- Evaluar el rendimiento y comportamiento de los empleados.
- Evaluación global del potencial humano.
- Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización.
- Mejorar los patrones de actuación de los empleados.

- Detección del grado de ajuste persona-puesto.
- Proporcionar un sistema de doble vía de información.
- Establecimiento de sistemas de comunicación dentro de la empresa.
- Implantación de un sistema que motive a los empleados a incrementar su rendimiento.
- Establecimiento de políticas de promoción adecuadas
- Aplicación de sistemas retributivos justos y equitativos basados en rendimientos individuales.
- Detección de necesidades de formación o reciclaje.
- Mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
- Para obtener datos acerca del clima laboral, así como detectar problemas ocultos o en fase de latencia.
- Validación de los programas de selección.
- Autoconocimiento por parte de los empleados.
- Conseguir unas relaciones mejores entre jefe y subordinado, basadas en la confianza mutua.
- Establecer objetivos individuales, que el evaluado debe alcanzar en el período de tiempo que media entre dos evaluaciones, al tiempo que revisa el grado de cumplimiento de los objetivos anteriores.
- Actualización de las descripciones de puestos.

A pesar de existir cierta ambivalencia, la mayoría de las personas esperan y desean que sea evaluado su rendimiento, valoran la información y el reconocimiento que le ofrece y en muchos casos es la única oportunidad que tienen de comentar sus objetivos individuales y profesionales con su jefe.



### **2.3.1 Importancia de la evaluación al desempeño.**

Permite determinar de forma objetiva, cómo ha cumplido el evaluado los objetivos de la etapa, las responsabilidades y funciones del puesto de trabajo, contribuyendo a satisfacer las necesidades de la entidad, instalación e individualidades. Constituye la mejor forma de lograr un aumento de la productividad, calidad, desempeño y rendimiento del trabajador.

La evaluación del desempeño indicará si la selección y el entrenamiento han sido adecuados mediante las actividades de las personas en sus tareas, para en caso de hacer necesario tomar las medidas respectivas. Sirve de control y se utiliza para conceder ascensos, premios, incentivos, detectar los mejores elementos y recompensarlos, jugando ésta detección un papel vital en el desarrollo y crecimiento de la organización, identificar, personas de poca eficiencia, para entrenarlos mejor o cambiarlos de puesto.

Es importante para el desarrollo administrativo, conociendo puntos débiles y fuertes de personal, conocer la calidad de cada uno de los empleados, requerida para un programa de selección, desarrollo administrativo, definición de funciones y establecimiento de base racional y equitativa para recompensar el desempeño.

“La evaluación al desempeño es “un proceso evolutivo en el cual se van corrigiendo deficiencias poco a poco, y el empleado puede mejorar su desempeño sí conoce lo que de él se espera, puede ver los resultados para los cuales ha intervenido y recibe orientación y supervisión de su superior”. (Chiavennato, 2005, p. 123).

Debemos tener en cuenta que para lograr el buen desempeño de un trabajador es preciso que este tenga los medios necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la organización, así como que posea la habilidad y la capacidad para llevarlos a cabo. También debe de existir en él la motivación necesaria para cumplir con lo antes planteado.

#### Ventajas de la evaluación del desempeño.

- Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.

- Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quienes merecen recibir aumentos.
- Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
- Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc, que pueden ser identificados en las evaluaciones.

### **Métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro.**

Para Rojas, L. (2007), las evaluaciones posteriores que se apliquen a los empleados de una organización deberán centrarse en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño. Debiendo considerarse los siguientes aspectos:

**Autoevaluaciones:** llevar a los empleados a efectuar una autoevaluación puede constituir una técnica muy útil, cuando el objetivo es alentar el desarrollo individual. Es mucho menos probable que se presente actitudes defensivas. Cuando las autoevaluaciones se utilizan para determinar las áreas que necesitan mejorarse, pueden resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro. El aspecto más importante de las autoevaluaciones radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento.

Este tipo de evaluación se ha planteado la organización realizarla dentro del POA (Plan Operativo Anual), ya que sus empleados serán los mismos evaluadores de su desempeño además que permitirá al departamento de Recursos Humanos identificar

cuáles son los puntos débiles a ser reforzados con el fin de obtener un mejoramiento continuo y constante por parte de sus trabajadores.

**Administración por objetivos:** consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por mutuo acuerdo y que sean mensurables de manera objetiva. Los empleados se encuentran en posición de estar más motivados para lograr los objetivos por haber participado en su formulación, ya que pueden medir su progreso y efectuar ajustes periódicos para asegurarse de lograrlos. A fin de poder efectuar estos ajustes, sin embargo, es necesario que el empleado reciba retroalimentación periódica. Los empleados obtienen el beneficio de carácter motivacional de contar con una meta específica. Los objetivos ayudan también a que empleado y supervisor puedan comentar necesidades específicas de desarrollo por parte del empleado. Las dificultades se centran en que en ocasiones los objetivos son demasiados ambiciosos y en otras se quedan cortos. Es probable, además que los objetivos se centren exclusivamente en la cantidad, porque la calidad resulta más difícil de medir. Cuando empleados y supervisores consideran objetivos que se miden por valores subjetivos se necesita especial cuidado para asegurarse de que no hay factores de distorsión que puedan afectar la evaluación.

**Evaluaciones psicológicas:** cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior. La evaluación consiste en entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, conversaciones con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones. El psicólogo prepara a continuación una evaluación de las características intelectuales, emocionales, de motivación y otras más, que pueden permitir la predicción del desempeño futuro. El trabajo de un psicólogo puede usarse sobre un aspecto específico o puede ser una evaluación global del potencial futuro. A partir de estas evaluaciones se pueden tomar decisiones de ubicación y desarrollo. Debido a que este procedimiento es lento y costoso, generalmente se reserva a gerentes jóvenes y brillantes.

**Métodos de los centros de evaluación:** son una forma estandarizada para la evaluación de los empleados, que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores. Esta técnica suele utilizarse para grupos gerenciales de nivel

intermedio que muestran gran potencial de desarrollo a futuro. Con frecuencia, se hace venir a un centro especializado a los empleados con potencial y se les somete a una evaluación individual. A continuación, se selecciona a un grupo especialmente idóneo para someterlo a entrevista en profundidad, exámenes psicológicos, estudio de antecedentes personales, hacer que participen en mesas redondas y ejercicios de simulación de condiciones reales de trabajo, actividades en las que van siendo calificados por un grupo de evaluadores. Los veredictos de los diferentes evaluadores se promedian para obtener resultados objetivos. Este método es costoso en términos de tiempo y de dinero. Requiere además separar de sus funciones al personal que está en evaluación. Los resultados pueden ser muy útiles para ayudar al proceso de desarrollo gerencial y las decisiones de ubicación.

### **Implicaciones del proceso de evaluación.**

Tanto el diseño del sistema de evaluación como sus procedimientos suelen ser responsabilidad del departamento de personal. Si el objetivo consiste en la evaluación del desempeño durante el pasado y en la concesión de reconocimientos, es probable que se prefieran los enfoques de carácter comparativo. Se pueden utilizar otros métodos para la evaluación del desempeño pasado, en caso de que la función esencial del sistema consista en el suministro de retroalimentación.

Los métodos de evaluación orientados a futuro pueden centrarse en metas específicas. La autoevaluación o los centros de evaluación pueden proponerse la identificación de aspectos específicos que se pueden mejorar o servir como instrumentos de la promoción interna. Es necesario que el enfoque adoptado sea utilizado por los gerentes de línea.

Los sistemas de evaluación que implican la participación de los gerentes y supervisores tienen mayor aceptación. La participación incrementa el interés y la comprensión.

### **Capacitación de los evaluadores:**

Independientemente de que se opte por cualquiera de los métodos, los evaluadores necesitan conocimientos sobre el sistema y el objetivo que se plantea.

Dos problemas esenciales son la comprensión del evaluador del proceso que se lleva a cabo y su congruencia con el sistema adoptado. Algunos departamentos de personal proporcionan a los evaluadores un manual que describe en detalle los métodos y políticas en vigor.

Muchas compañías revisan sus niveles de compensación dos veces al año, antes de conceder los aumentos semestrales. Otras practican una sola evaluación anual, que puede coincidir con la fecha del aniversario del ingreso del empleado a la organización.

### **Entrevistas de evaluación:**

Son sesiones de verificación del desempeño que proporcionan a los empleados retroalimentación sobre su actuación en el pasado y su potencial a futuro. El evaluador puede proporcionar esa retroalimentación mediante varias técnicas: la de convencimiento (utilizada con los empleados de poca antigüedad, se pasa revista al desempeño reciente y se procura convencer al empleado para que actúe de determinada manera), la de diálogo (se insta al empleado para que manifieste sus reacciones defensivas, excusas, quejas, se propone superar estas reacciones mediante asesoría sobre formas de lograr un desempeño mejor) y la de solución de problemas (identifica las dificultades que puedan estar interfiriendo en el desempeño del empleado, a partir de allí se solucionan esos problemas mediante capacitación, asesoría o reubicación).

Mediante el hincapié en los aspectos deseables del desempeño por parte del empleado, el evaluador se encuentra en posición de brindar nueva y renovada confianza en su habilidad para lograr sus metas. Este enfoque positivo también capacita al empleado para hacerse una idea global de los aspectos fuertes y débiles de su desempeño.

La sesión de evaluación del desempeño concluye centrándose en las acciones que el empleado puede emprender a fin de mejorar áreas en las que su desempeño no es satisfactorio. La entrevista de evaluación proporciona a los empleados retroalimentación directamente relacionada con su desempeño.

El proceso de evaluaciones del desempeño proporciona información vital respecto a la forma en que se administran los recursos humanos de una organización.

“La evaluación del desempeño sirve como indicador de la calidad de la labor del departamento de personal. Si el proceso de evaluación indica que el desempeño de bajo nivel es frecuente en la organización, serán muchos los empleados excluidos de los planes de promociones y transferencias, será alto el porcentaje de problemas de personal y bajo en general el nivel de dinamismo de toda la empresa”. (Izurieta, 2006, p. 143)

Los niveles altos de empleados que no se desempeñan bien pueden indicar la presencia de errores en varias facetas de la administración de personal.

#### **2.4 Tipos de evaluación del desempeño.**

Para Bimos, E. (2008), el sistema de evaluación del desempeño se ha formulado a partir de la división de dos tipos de competencias estos son:

##### ***2.4.1 Evaluación del desempeño tradicional.***

Es aquella que mide conocimientos (80%) y habilidades (20%). En otras palabras, se trata de procesos de evaluación que dan la espalda a lo que le interesa conocer de las personas a la empresa, los métodos tradicionales de evaluación del desempeño, pueden variar de una organización a otra porque cada una tiende a construir su propio sistema para evaluar el desempeño de las personas. En muchas empresas es corriente encontrar varios sistemas específicos que cambian según el nivel y las áreas de asignación del personal; por ejemplo, sistema de evaluación de gerentes, trabajadores por meses, por horas, vendedores, etc.

La evaluación del desempeño es un medio, un método, una herramienta, y no un fin en sí misma. Es un medio para obtener datos e información que puedan registrarse, procesarse y canalizarse para mejorar el desempeño humano en las organizaciones. En el fondo, la evaluación del desempeño sólo es un buen sistema de comunicaciones que actúa en sentido horizontal y vertical de la organización.

Los principales métodos tradicionales de evaluación del desempeño son:

- Escalas gráficas
- Elección forzada
- Investigación de campo
- Incidentes críticos
- Mixtos

Este tipo de evaluación tradicional, permite identificar los conocimientos en mayor porcentaje que las habilidades que este posee, en nuestra institución esta evaluación no se la aplica ya que para nosotros es indispensable conocer las habilidades al igual que el conocimiento de nuestros trabajadores de manera equitativa, y así permitirá que si existe una cantidad escasa de conocimiento sea reemplazado por las habilidades con el fin que este tipo de inconvenientes que pudieren presentarse en el puesto de trabajo sea solucionado de manera inmediata por el mismo obrero sin intervención de otra persona.

#### ***2.4.2 Evaluación del desempeño por competencias.***

Partiremos de la definición de Evaluación del Desempeño como una apreciación sistemática y dinámica, que busca medir el desempeño y comportamiento de un individuo o un equipo, en relación a lo que se espera de él en el puesto de trabajo, tomando en cuenta que el desempeño humano en el cargo encierra innumerables factores o condiciones situacionales que varían de persona a persona.

La Evaluación del Desempeño por Competencias es un sistema de control que permite demostrar la existencia del comportamiento adecuado y está basado en las observaciones de conducta concreta más que en criterios generales de apreciación global. Ésta resulta más objetiva que las evaluaciones tradicionales ya que generalmente las evaluaciones hacen juicios globales basados en factores generales y comunes, más que diseñar instrumentos que detallen las conductas exitosas específicas requeridas por la empresa. El rol del evaluador ya no es juzgar el desempeño sino, identificar la presencia o ausencia de conductas.

Esto nos lleva a enfatizar la importancia del enfoque de competencias como estrategia pertinente para enfrentar los desafíos de las organizaciones en la actualidad. Dicho enfoque permite focalizar los esfuerzos en la identificación de cuáles son los mejores comportamientos para el éxito del negocio, más que en medir y controlar el funcionamiento diario de tareas de naturaleza común.

“Las competencias se determinan para la organización en su conjunto y posteriormente por área o nivel, en función de ellos se evaluará a las personas involucradas; es decir que sólo tomará en cuenta las competencias relacionadas a la persona evaluada y en el grado en que son requeridas por el puesto”. (Levy, 1997, p. 125)

La objetividad del proceso se ancla en el diseño de un instrumento de evaluación del desempeño en que a cada competencia evaluada se le asocian categorías de conductas, desde las no exitosas a las exitosas, por lo que el rol del entrevistador es diferenciar qué nivel de conducta es el más frecuente en un trabajador y no juzgar cualitativamente su desempeño.

Es necesario complementar la evaluación del desempeño por competencias con el planteamiento de objetivos mensuales de rendimiento para tener una herramienta global que sirva para la toma de decisiones.

Este tipo de evaluación, es muy completa y permite conocer cuáles son las necesidades individuales del obrero así como del grupo de trabajo con quienes laboran, en Flexiplast S.A. se busca y están trabajando para implementar este tipo de evaluación con el fin de encontrar mecanismos de mejora.

Además, con esta evaluación se establecerán objetivos a corto, mediano o largo plazo con el propósito de conocer si la aplicación de este método fue acogido de manera positiva o negativa para sus empleados.

La retroalimentación, como parte de la evaluación del desempeño, es esencial ya que es necesario dar a conocer al empleado, cuáles han sido sus fortalezas y debilidades dentro del desempeño de sus tareas y el contexto organizacional, lo que será de gran utilidad para el desarrollo de principios de acción que mejoren la gestión.

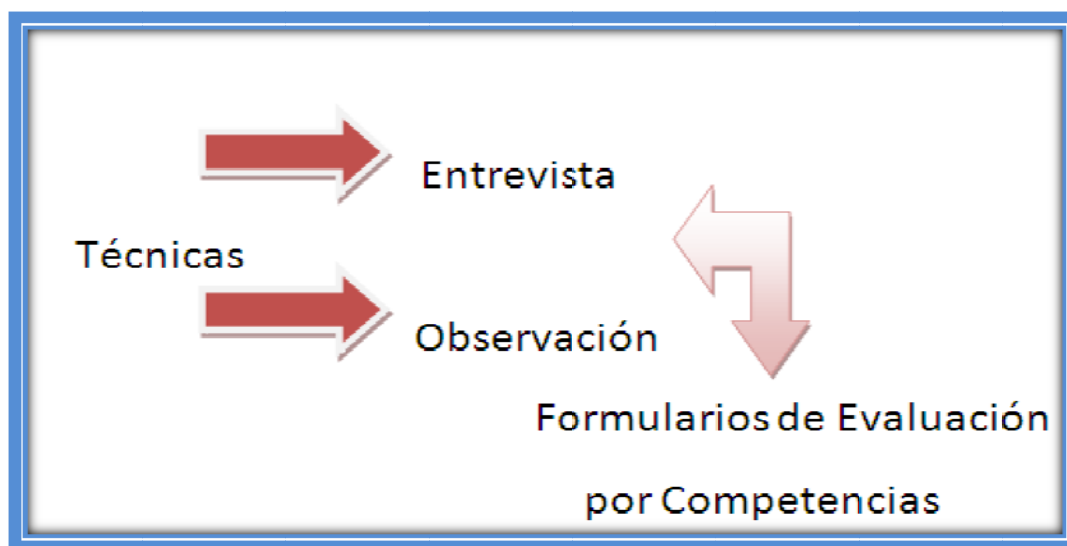


### ¿Para qué evaluar competencias?

Para ajustar tanto la conducción de la organización como la del personal, tendiendo al logro completo de la misión y de los objetivos estratégicos, constituye la base para las certificaciones que se requieren para un ascenso de grado o promoción de nivel.

Permite detectar falencias y carencias en las personas que ocupan determinados puestos de trabajo, las cuales pueden ser cubiertas luego de un proceso de capacitación.

### ¿Cómo evaluar competencias?



**Gráfico No. 23** Cómo evaluar competencias

**Elaborado por:** Tatiana Domínguez

**Fuente:** Rojas Walter Gestión de RRHH por Competencias.

### ¿Por qué evaluar por competencias?

Porque focaliza en el desempeño más que en la porque se refiere a un saber actuar.

Porque promueve un lenguaje común, centrado en las acciones que llevan al efectivo cumplimiento de las funciones.

El objetivo de evaluar las competencias laborales es sacar una especie de fotografía de la situación laboral de los trabajadores, referida al nivel de sus conocimientos, habilidades y conductas en sus respectivos puestos de trabajo. Y es que la

evaluación de competencias, no se aplica durante los procesos de enseñanza-aprendizaje que experimenta una persona, sino que se usa en sus procesos laborales.

La evaluación por competencias no es un conjunto de exámenes; es la base para la certificación de competencia y se lleva a cabo como un proceso para acopiar evidencias de desempeño y conocimiento de un individuo en relación con una norma de competencia laboral. Esto le confiere un papel de instrumento de diagnóstico muy apreciable, tanto para el trabajador, como para el empleador.

Los sistemas tradicionales de evaluación suelen presentar todas o algunas de las siguientes características:

- Evaluación asociada a un curso o programa.
- Partes del programa se evalúan a partir de las materias.
- Partes del programa se incluyen en el examen final.
- Aprobación basada en escalas de puntos.
- No se conocen las preguntas.
- Se realiza en tiempos definidos.
- Utiliza comparaciones estadísticas.

En el contexto de un sistema de gestión por competencias no se habla tanto de evaluación, como de gestión del desempeño, partiendo del principio de que la misma se hace con el fin de mejorar el desempeño de la persona, y en ese sentido no es lo más importante el momento de la evaluación, sino el resultado final de esta.

Para Ruiz W. (2009), la gestión del desempeño basada en competencias distingue tres tipos de desempeño:

1. En la tarea: Ejecución de las tareas, actividades o funciones propias del puesto.
2. Contextual: Adaptación al ambiente de la organización

### 3. Adaptativo: Adaptación a condiciones ambientales diversas

#### **Principios de la Evaluación del Desempeño por Competencias**

La Evaluación del Desempeño se basa en los siguientes principios:

**a) Relevancia.-** Los resultados de la Evaluación del Desempeño serán considerados como datos relevantes y significativos, para la definición de objetivos operativos y la identificación de indicadores que reflejen confiablemente los cambios producidos y el aporte de los jefes de la organización.

**b) Equidad.-** Evaluar el rendimiento de los jefes, supervisores y asistentes sobre la base del manual de clasificación de puestos institucional e interrelacionados con los resultados esperados en cada unidad o proceso interno, procediendo con justicia, imparcialidad y objetividad;

**c) Confiabilidad.-** Los resultados de la Evaluación del Desempeño deben reflejar la realidad de lo exigido para el desempeño del puesto, con lo cumplido por el jefe de área, en relación con los resultados esperados de sus procesos internos y de la institución;

**d) Confidencialidad.-** Administrar adecuadamente la información resultante del proceso, de modo que llegue exclusivamente, a quien esté autorizado a conocerla;

**e) Consecuencia.-** El Subsistema derivará políticas que tendrán incidencia en la vida funcional de la organización, de los procesos internos y en el desarrollo de los jefes, supervisores y asistentes y en su productividad; y,

**f) Interdependencia.-** Los resultados de la medición, desde la perspectiva del recurso humano, es un elemento de dependencia recíproca con los resultados reflejados por la empresa, el consumidor y los procesos o unidades

#### **2.5 Diccionario de competencias.**

Una de las tareas preliminares al análisis de competencias de una organización es definir el diccionario de competencias, esto implica que se defina como la empresa entiende que es una competencia y como reconoce su grado de desarrollo. La primera tarea parte del organigrama, en el se reconocen diversos niveles o

categorías, los más representativos son: Gerentes, Ejecutivos, Empleados, Técnicos y Obreros. Cada uno de ellos tiene características y competencias relacionadas a la naturaleza de su jerarquía organizacional y las responsabilidades que se les asignan.

Una competencia puede ser de tipo conocimientos, habilidades o actitudes.

- Los conocimientos lo que podemos aprender de una determinada persona o institución a través de la educación formal o informal.
- Las habilidades son la manera particular como se usa el conocimiento y la experiencia para desarrollar una determinada tarea.
- Las actitudes son la forma como realizamos una actividad o tarea y nuestra predisposición a la misma.

“Una competencia posee tres niveles: conocimiento, habilidad y actitud, debiendo definir la pertinencia de dicha competencia en cada nivel o categoría y como se reconoce el grado de desarrollo de los mismos en cada nivel. Otro detalle que se debe cuidar es que estas competencias estén alineadas con los valores del plan estratégico de la organización”. (Alles, 2010, p. 85).

El diccionario de competencias presenta la definición de las competencias necesarias para desempeñar exitosamente una función se pueden clasificar en las técnicas o de conocimiento y en las de gestión.

En el diccionario de competencias se determinara los grados de una competencia según el perfil requerido para cada puesto de trabajo, los cuales pueden estar establecidos de diferentes formas. Por ejemplo:

**A:** Alto

**B:** Bueno, por encima del estándar.

**C:** Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido).

**D:** Insatisfactorio.

Resulta indispensable la creación de un diccionario de competencias dentro de cada institución, ya que permite definir cuáles son las principales capacidades, habilidades y conocimientos que debe poseer un empleado y que exige el puesto de trabajo.

## **2.6 Perfil del puesto.**

Los perfiles de puestos existen para identificar las funciones esenciales y la responsabilidad de cada cargo en las instituciones. Al mismo tiempo, permite la integración de recursos humanos asegurando, que los propósitos y objetivos de la organización tengan mayor posibilidad de ser cumplidos.

La definición de puestos se basa en conocer los requisitos y cualificaciones personales exigidos para un cumplimiento satisfactorio de las tareas: nivel de estudios, experiencia, características personales, etc. Son algunos de los aspectos que la definición del puesto debe ofrecer para la planeación exitosa de Recursos Humanos.

Así también, el perfil del puesto es una descripción de las habilidades que un profesional o trabajador debe tener para ejercer eficientemente un puesto de trabajo. Tratando de establecer la relación cargo-función-responsabilidad como también los componentes de la actitud, habilidades y destrezas que se requiere para el desempeño de dicho cargo.

Entendiéndose por Puesto de Trabajo a un conjunto de funciones con posición definida dentro de la estructura organizacional.

Es un requisito indispensable que se toma en cuenta en Flexiplast S.A., debido a que la experiencia adquirida en otras organizaciones por parte de los obreros, permite mantener la seguridad de que tienen un conocimiento previo del puesto de trabajo para el cual fueron contratados.

### **2.6.1 Método de perfiles y escalas guías de HAY.**

El Sistema de Escalas y Perfiles de Valoración de Puestos surgió a comienzos de los años 50 a manos del grupo fundado por “Edward N. Hay”, uno de los pioneros de la gestión organizacional, en 1943. Con el tiempo se ha convertido en uno de los

métodos más difundidos para la valoración de puestos directivos, aplicándose en organizaciones de todo el mundo.

Este método sin ningún inconveniente puede ser aplicado a puestos de mando, definiendo sus procesos.

Este método ha diseñado tres tablas, que representan a los tres factores principales para un puesto de dirección y que a su vez eran descompuestos en varios elementos: Responsabilidad, Solución de problemas y Competencia.

Así, cada puesto de las organizaciones necesita ciertas competencias, capacidades para solucionar problemas y responsabilidad ante las acciones realizadas, siendo conceptos medibles y analizables por un comité de valoración que tratará de ordenarlos de forma descendiente.

- **Responsabilidad**

Con este factor pretende medirse la contribución de un puesto determinado en los resultados empresariales y se compone de tres elementos que se valoran según una escala que no valora el desempeño de los profesionales, sino el potencial de los puestos en sí mismo.

**Impacto:** describe la manera en que un puesto influencia a un sector de la organización.

**Magnitud:** representa a ese sector de la organización que es influenciada por el puesto descrito. Es decir, se busca medir el tamaño de la influencia ejercida.

**Independencia:** nos habla de la autonomía que posee el puesto para tomar decisiones por sí mismo.

Cada uno de estos elementos se coloca en una escala numérica, de forma que al final se obtiene una única cifra. Lo que busca el método es analizar el valor relativo (no absoluto) de la misma.

- **Competencia**

Este factor nos habla de los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar un puesto de trabajo con éxito y que se desglosa en tres elementos:

**Habilidad:** representa la habilidad que necesitan los directores para establecer las interacciones personales necesarias para su trabajo.

**Integración:** mide la coordinación necesaria entre diversas funciones para planificar, ejecutar y evaluar las actividades derivadas del puesto.

**Conocimientos específicos:** son aquellos aplicados a procesos prácticos concretos, técnicas o disciplinas profesionales

- **Solución de problemas**

Un factor muy importante en los puestos de dirección, es aquel en el que la competencia y la responsabilidad se concretan en el plano mental, para describir y solucionar los problemas concretos que surjan del desarrollo profesional del puesto.

Mediante el Sistema Hay es posible saber cuánto vale una posición de supervisión, por ejemplo, y compararla con el mercado en general. Pero para conocer esto es necesario realizar algunos pasos previos.

- La primera acción que debe encarar la compañía es comprometer con el proyecto al primer nivel de dirección de la empresa, dado que el impacto de la aplicación de este método se va a dar en toda la empresa en general.
- El segundo paso es especificar las responsabilidades y los alcances de cada puesto, así como el contexto organizacional en el que se inscribe. Hay que tener en cuenta que un puesto está formado, en primer lugar, por las competencias; es decir, los conocimientos, las habilidades y las destrezas requeridos para desempeñarlo. Luego, los procesos, tanto en los que participa activamente como en aquellos en los que impacta, y por último, los resultados esperados.

Es decir que para poder especificar un puesto de trabajo es necesaria su identificación, como por ejemplo jefe de operaciones, y cuál es la dependencia a la que pertenece y reporta. Ubicarlo dentro del organigrama de la empresa, qué dependencia descendente posee, y por último, precisar cuál es la misión. Este último punto expresa el propósito que ocupa el puesto en la organización.

Las ventajas de implementar un sistema de esta naturaleza son varias; nos ayuda a clarificar estructuras organizacionales, el peso de los puestos, objetividad al evaluar, equidad interna, y analizar la competitividad externa. Pero, fundamentalmente, establecer una estructura jerárquica consistente y creíble para la organización.

Especificar el puesto, conocer el valor del trabajo, compararlo con el mercado en general y comunicarlo a toda la empresa se convierten en conceptos vitales para instaurar una política clara de remuneraciones, favorecer la equidad interna, y retener a las personas valiosas en la organización.

## **2.7 Método de evaluación al desempeño.**

“Los métodos de evaluación al desempeño se clasifican de acuerdo con aquello que se miden: características, conductas, resultados” ( Alles, 2010, p. 35).

Los basados en características son los más usados, si bien no son los más objetivos. Los basados en conductas (competencias) brindan a los empleados información más orientada a la acción, por lo cual son los mejores para el desarrollo de las personas.

En el enfoque con base en resultados es también muy popular, ya que se focaliza en las contribuciones medibles que los empleados realizan en la organización.

### **2.7.1 Métodos basados en características.**

Su diseño está pensado para medir hasta qué punto el empleado posee ciertas características, como confiabilidad, creatividad, iniciativa o liderazgo, que la organización considera importantes para el presente o para el futuro. Son populares porque son sencillos o fáciles de administrar. Si el listado de características no está diseñado en relación con el puesto, el resultado estará alejado de la realidad y puede dar una opinión subjetiva.



## **Escalas gráficas de calificación**

Cada característica por evaluar se representa mediante una escala en que el evaluador indica hasta qué grado el evaluador posee esas características.

## **Método de escalas mixtas**

Este método permite que, en lugar de evaluar las características con una escala se le den al evaluador tres descripciones específicas de cada característica; superior, promedio, inferior.

## **Método de distribución forzada**

Exige que el evaluador elija entre varias declaraciones a menudo, puestas en forma de pares, que parecen igualmente favorables y desfavorables. De todos modos es algo en desuso.

## **Método de formas narrativas**

Este método requiere que el narrador prepare un ensayo que describa al empleado que evalúa con la mayor precisión posible.

### **2.8 Tipos de evaluación por competencias.**

**Evaluación de 360°.-** es una herramienta de evaluación integral para el desarrollo de los recursos humanos, que permite la valoración del desempeño, la misma consiste en que una persona es evaluada en todo su entorno: jefes, compañeros de su posición, supervisados, donde también pueden intervenir, supervisores y clientes, a través de un cuestionario con una serie de ítems o factores predefinidos en base a comportamientos observables de la persona en el desarrollo de su práctica laboral, proporcionando al evaluado una formidable herramienta de autodesarrollo procurando además la satisfacción de las necesidades y expectativas no solo del jefe sino también de aquellos que reciben los servicios de la persona tanto internos como externos.

## **Características**

- Implica un fuerte compromiso tanto de la empresa como del personal que la integra, ambos reconocen el verdadero valor de las personas, como el principal componente del capital humano de la organización.
- Cuando mayor sea el número de evaluadores mayor será la fiabilidad del sistema.
- Valora la efectividad del evaluado en distintos aspectos, en condiciones normales de trabajo y en condiciones especiales como estrés, etc.
- Es una herramienta para que las personas mejoren, por lo tanto se requiere sinceridad con el evaluado dejándole constancia de las competencias que necesita mejorar.
- Implica confiabilidad y confianza entre los participantes.

### **Ventajas**

- Implica la retroalimentación de una gran variedad de fuentes, jefe inmediato, gerentes, subordinados, que pueden incentivar el desarrollo del empleado.
- Se identifica con mayor efectividad a personas exitosas y con potencialidades, para reforzar, reconocer y estimular sus competencias.
- Propicia información objetiva y cuantificada respecto a áreas clave de desempeño difícil de medir: liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, solución de problemas, etc.

### **Desventajas**

- Su implementación no es adecuada para cualquier empresa, pues fracasan donde su entorno no está preparado para aceptarla y apoyarla.
- El sistema es más complejo en términos administrativos, es una gran tarea de grandes dimensiones que involucra a mucha gente y requiere de una gran cantidad de tiempo y esfuerzo.

- La retroalimentación puede intimidar y provocar inseguridad y resentimiento si el empleado siente que quienes respondieron confabularon en su contra.

**Evaluación de 180°.-** Como lo expresa Alles, M. (2010), estudiar la evaluación de 180° luego de haber descrito la evaluación de 360° pareciera una repetición, pero es necesario darle una identidad o jerarquizarla, pues esta viene a ser una opción intermedia, a diferencia de la evaluación de 360° en esta no interviene los subordinados.

A través de la aplicación de este tipo de evaluación, cualquier empresa u organización le proporciona a su personal una formidable herramienta de autodesarrollo.

Para garantizar la confiabilidad de este proceso se debe contratar un consultor externo, quien recibirá los datos necesarios, directamente del evaluado

**CAPÍTULO III**  
**MARCO METODOLÓGICO**

### 3.1 Tipo de investigación.

La investigación que se aplicará para el desarrollo de este trabajo investigativo será de campo, ya que se tiene como antecedente la elaboración de un manual de funciones desarrollado en Flexiplast S.A. documento que permitirá establecer el punto de partida para la aplicación del método de evaluación.

Será también una investigación descriptiva, ya que para recolectar la información se deberá acudir a la técnica de la observación.

### 3.2 Métodos de investigación.

- **La inducción**, lleva a conocer la realidad que se vive en la empresa Flexiplast, S.A., se caracteriza porque mediante la utilización de procesos analíticos sintéticos se estudian los hechos, casos o fenómenos particulares concernientes al diseño de la Evaluación del Desempeño los cuales con llevan a incrementar o reducir la eficacia y eficiencia organizacional.
- **La deducción**, permitirá llegar a conclusiones o consecuencias particulares acerca de la evaluación del desempeño para la empresa Flexiplast, S.A., puesto que a través de éste método se puede extraer en forma lógica nuevos y mejores conocimientos.
- **Estadístico**, ya que los resultados obtenidos de la aplicación de la evaluación deberán ser sometidos a tabulaciones y representaciones en cuadros descriptivos.

#### 3.2.1 Teóricos.

- *La observación científica* permitirá conocer y apreciar los hechos o acontecimientos tal cual se efectúan en ese momento a través de la percepción directa del escenario que se vive en Flexiplast, S.A.
- *El método de medición* coadyuvará a establecer cuantificablemente los resultados obtenidos de la aplicación de la evaluación.

### **3.3 Técnicas de investigación.**

Las técnicas de investigación de éste estudio serán el conjunto de mecanismos, medios o recursos dirigidos a recolectar, conservar, analizar y transmitir los datos de los fenómenos sobre los cuales se investiga.

Entre las técnicas de investigación de campo, dirigidas a recoger información primaria en éste estudio son:

La observación.- permitirá conocer y estudiar los hechos y fenómenos tal y como suceden en ese momento sin intervención de terceros para que el comportamiento se modifique.

### **3.4 Análisis de puestos y perfiles.**

Para el análisis de puestos y perfiles de los jefes de producción de la empresa Flexiplast S.A., se utilizó los siguientes métodos:

**Observación directa.-** consistió en prestar atención a una de las actividades que realiza el ocupante del puesto durante su jornada habitual de trabajo, a través de lo cual se pudo identificar las habilidades y competencias necesario para el desempeño del puesto de trabajo, este método se realizó previa conformación de un equipo técnico integrado por: un miembro del personal administrativo quien tiene una visión panorámica y clara del fin que persigue la organización, un miembro de recursos humanos quienes son los responsables de velar por el bienestar laboral y personal del capital humano y el tercer miembro será el jefe de área o departamento específico el cual va a ser observado ya que es la persona que conoce profundamente sobre los procesos que se manejan en el área estudiada.

**La entrevista de incidentes críticos.-** Que se basó en la recolección de evidencias del comportamiento del trabajador frente a sus actividades laborales sin sacrificar su significado, especificidad y validez. El objetivo de este método fue aplicar una serie de preguntas al ocupante más capacitado del puesto que se está evaluando ya que debe poseer una amplia experiencia y conocimientos acerca de su sitio de trabajo donde debe plantearse una serie de situaciones basadas en ejemplos que pueden

desencadenar en éxito o fracaso que deberán ser determinadas por su comportamiento, actitudes y aptitudes que tome ante determinada situación.

Con este instrumento se pudo realizar:

- Conocer el comportamiento, acciones o pensamientos reales que tome el trabajador evaluado ante situaciones inesperadas.

Dicha entrevista fue aplicada específicamente por el área de Recursos Humanos quienes elaboraron una sucesión de cuestiones, y de acuerdo a las sugerencias emitidas por el grupo de expertos que pudieron apreciar con la técnica de la observación.

Las personas entrevistadas fueron:

- Jefes del área de producción

La aplicación de esta entrevista se la realizó en base a 7 parámetros, mismos que engloban desde actitud del empleado en su puesto de trabajo hasta aceptación del resultado final con otras áreas de la empresa, previo análisis y comprensión del instructivo que permitió conocer al ocupante del puesto así como su jefe inmediato las competencias que iban a ser evaluadas.

### **1.- Actividades laborales**

- a. Actividades y procesos del trabajo.- tiempo y espacio que utiliza el trabajador para desarrollar sus labores.
- b. Registros de actividades.- actividades que se realizan en ese puesto de trabajo.
- c. Procedimientos que utilizan.- pone en práctica el conocimiento impartido.
- d. Responsabilidades personales.- compromiso suficiente para el desempeño de las actividades.
- e. Autoridad.- actitud para tomar decisiones.

## **2.- Actividades orientadas hacia el trabajador**

- a. Comportamiento humano.- actitud frente al puesto de trabajo.
- b. Medios de comunicación que utiliza.- métodos que debe utilizar para mantener una comunicación efectiva en el área laboral.
- c. Requisitos personales del puesto.- el puesto de trabajo exige alguna actitud o aptitud específica por parte del trabajador.

## **3.- Maquinarias, herramientas, equipos y materiales usados**

- a. Conocimientos necesarios que debe poseer para el manejo de los equipos de trabajo.

## **4.- Elementos tangibles e intangibles relacionados con el puesto**

- a. Conocimientos técnicos o especiales que se emplean.- establecer si la instrucción formal es adecuada para el puesto de trabajo, o requiere capacitación.
- b. Productos que fabrican o servicios que prestan.- conocer si el producto final satisface los requerimientos y necesidades de la organización.

## **5.- Desempeño del puesto**

- a. Normas de trabajo.- cumplir con los reglamentos exigidos para el desarrollo su labor.
- b. Tiempo utilizado para el cumplimiento de las tareas.- efectuarlas tareas en el horario de trabajo.

## **6.- Contexto del puesto**

- a. Planificación de actividades.- existe previa planificación al desarrollo del trabajo.
- b. Condiciones físicas para el desempeño de sus actividades.- el espacio de trabajo es el apropiado para desempeñar las funciones.



- c. Sueldo.- la remuneración equipara con las actividades que desarrolla el trabajador.
- d. Incentivos.- los estímulos o premios mejoran el desempeño laboral.

### **7.- Requisitos personales para el puesto**

- a. Atributos individuales como personalidad e intereses.- la actitud al trabajo genera atención a sus actividades.
- b. Educación y capacitación requeridas.- su instrucción empata con el área de trabajo.
- c. Experiencia laboral.- el puesto de trabajo asignado es el adecuado para el desarrollo de sus actividades.

### **3.5 Población.**

La población de éste estudio, es el conjunto de los trabajadores que laboran en el área de producción de la empresa Flexiplast S.A., los mismos que son 36 empleados y están ubicados de la siguiente manera:

- Jefes del área de producción: 12 personas
- Supervisores: 12 personas
- Asistentes: 12 personas

*Tamaño de la muestra:* serán evaluados solo los jefes que conforman el área de producción, es decir 12 empleados.

Competencias que se deben tener presentes para evaluar

- **Competencias del puesto.**-Datos objetivos como educación y experiencia laboral, u otros como lugar de residencia, se resuelven en una primera instancia y no constituyen la parte más difícil de la tarea

Los puntos clave estarán dados por las competencias conductuales o características de personalidad, y las relaciones dentro de la organización. Sobre este último aspecto es conveniente primero revisar el organigrama, analizar su vigencia y, de ser necesario, proponer las modificaciones imperiosas. Es fundamental detectar las relaciones informales en el esquema organizativo, y definir correctamente de quién depende la posición, a quién supervisa y quiénes son sus pares.

Es imprescindible analizar las competencias o características personales de aquellos trabajadores que se relacionan directamente con el puesto, identificar las competencias dominantes y qué incidencia pueden tener en la definición del perfil. Con estos elementos se estará en condiciones de definir las competencias o características personales que realmente se requieren para la posición.

La formación académica depende del cargo que desempeña el trabajador, en cuanto a la experiencia es uno de los factores imprescindibles que se ha considerado para los puestos en estudio.

- **Formación y capacitación específica.**- actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.

La capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas, producir resultados de calidad, dar excelentes servicios a sus clientes, prevenir y solucionar anticipadamente posibles inconvenientes dentro de la

organización. A través de la capacitación hacemos que el perfil del trabajador se adecue al del conocimiento, habilidades y actitudes requeridas en un puesto de trabajo.

La capacitación no debe confundirse con el adiestramiento, este último que implica una transmisión de conocimientos que hacen apto al individuo ya sea para un equipo o maquinaria.

El adiestramiento se torna esencial cuando el trabajador ha tenido poca experiencia o se le contrata para ejecutar un trabajo que le es totalmente nuevo. Sin embargo una vez incorporados los trabajadores a la empresa, ésta generalmente ha tenido como política obligatoria desarrollar en ellos actitudes y conocimientos indispensables para que cumplan bien su cometido.

Se consideró dependiendo de las funciones específicas que cumple el trabajador, por ejemplo: un jefe de área de producción requiere tener capacitaciones en seguridad y salud ocupacional, manejo del cronograma de producción, manejo de inventarios, capacitación en procesos productivos etc, esto quiere decir que cada empleado debe tener un dominio considerable sobre el área y específicamente sobre las actividades para las cuales fueron empleados.

- **Competencias generales.-** Las competencias que se consideraron para jefes, supervisores y asistentes.

### **Competencias operativas**

- Orientación al orden y calidad.- disposición por mantener patrones de organización y eficacia en todo lo que lo rodea a nivel personal como laboral. Compromiso con la eficiencia y eficacia.
- Adaptabilidad y flexibilidad.- posibilidad de cambiar o adaptar nuevos métodos o técnicas de trabajo en función de los requerimientos, para encontrar nuevas ideas o alternativas de mejora.
- Dinamismo y energía.- eventualidad de trabajar de manera enérgica en períodos prolongados de tiempo, en situaciones cambiantes o alternativas, sin que por ello se vea afectado el nivel de actividad.

- Optimización de los recursos.- utilización de las maquinarias y materiales disponibles de la forma más rentable y óptima posible.
- Capacidad para aprender.- apoyo con los conocimientos colectivos, cuando no sea productores de los propios. De tal forma que, el conocimiento adquirido individualmente, termine siendo patrimonio de la colectividad.
- Habilidad analítica.- capacidad que se debe poseer para transformar datos en información y realizar diagnósticos que den pie inicial a la toma de decisión.

### **Competencias sociales interpersonales**

- Trabajo y desarrollo en equipo.- competencia esencial que da muy buenos resultados, genera entusiasmo para que el resultado sea satisfactorio en las tareas encomendadas.
- Satisfacción al cliente.- cumplimiento de las exigencias y expectativas del cliente con el producto que ofrece la empresa al mercado.
- Comunicación efectiva.- técnica de expresar ideas, pensamientos, sentimientos, necesidades, preferencias y hasta opiniones de una forma clara, directa y ante todo honesta.
- Franqueza-confiabilidad-integridad.- establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Tener coherencia entre acciones, conductas y palabras. Asumir la responsabilidad de sus propios errores.

### **Competencias de eficiencia personal**

- Iniciativa-pro actividad.- libertad de crear e ingeniar posibles y novedosas técnicas para desarrollar su trabajo, al mismo, tiempo mantener y asumir la responsabilidad que éstas generen.
- Orientación a resultados.- tendencia que debe poseer el empleado a la concreción de resultados, manteniendo altos niveles de rendimiento y calidad. Implica el deseo de superar estándares propios mejorando su desarrollo anterior.
- Autocontrol.- capacidad que tiene el trabajador para frenar y regular de forma consciente los impulsos y las emociones, estados de ánimo y sentimientos frente a las actividades laborales así como las situaciones inesperadas.

### 3.6 Preparación del diccionario de competencias institucional.

Para la preparación del diccionario de competencias se ha seleccionado las competencias más comunes con sus definiciones más usuales. El diccionario y su definición surgen como producto de una investigación de las competencias utilizadas más frecuentemente en nuestra empresa.

La elaboración de este diccionario se realizó, posterior al análisis de puestos y perfiles.

#### **Competencias operativas**

- Orientación al orden y calidad
- Adaptabilidad y flexibilidad
- Dinamismo y energía
- Optimización de los recursos
- Capacidad para aprender
- Habilidad analítica

#### **Competencias sociales interpersonales**

- Trabajo y desarrollo en equipo
- Satisfacción al cliente
- Comunicación efectiva
- Franqueza-confiabilidad-integridad

#### **De eficiencia personal**

- Iniciativa-pro actividad
- Orientación a resultados
- Autocontrol

## **CAPÍTULO IV**

### **APLICACIÓN DEL MÉTODO DE EVALUACIÓN**

#### 4.1 Preliminar.

El antecedente que respalda la obtención previa de información que facilite la aplicación de la evaluación del desempeño basado en competencias es, la existencia de un manual de funciones elaborado hace poco tiempo atrás (1 año) en la empresa Flexiplast S.A., documento con el cual se ha determinado que existe un abismo considerable en lo referente al cumplimiento de funciones y responsabilidades de los empleados de esta institución, especialmente en el área de producción por lo que se ha planteado el desarrollo del presente tema de tesis.

Es por lo cual, que ha surgido la necesidad fundamental de integrar al desempeño por competencias en función de los objetivos planteados en la investigación, con el fin de mantener el nivel excelente de productividad y servicio que ha venido manteniendo la organización durante su trayectoria institucionalidad, además de mantener un adecuado y apropiado ambiente laboral que garantice el perfecto funcionamiento profesional del personal de la empresa Flexiplast, S.A., para un mejor desempeño de sus funciones.

Aduciendo que la temática de la presente investigación es la implementación de un sistema de evaluación de desempeño por competencias, aplicado a jefes del área de producción, poniendo a consideración de los directivos que dicha implementación puede ser aplicada a todas las áreas de la organización, pero para fines de esta investigación se ha tomado como área específica de estudio a producción. Donde se ha considerado como herramienta de evaluación apropiada para el estudio de cada una de las competencias laborales, al método de Perfiles y Escalas de Hay Group, este sistema se desarrolla en base a tres factores:

- a) **Competencia**, hace referencia a las actitudes y conocimientos, requeridos para desempeñar satisfactoriamente el puesto, que son relacionados a procedimientos prácticos y técnicas, integración y coordinación de funciones, y habilidades requeridas para la interrelación con los compañeros del área de trabajo.
- b) **Solución de problemas**, es la capacidad para identificar, definir y solucionar los problemas, y en consecuencia alcanzar las metas asignadas para el caso de

Flexiplast, S.A., se lo analiza en base a competencias asociadas a la solución de problemas, y en función de la capacidad de logro de los objetivos.

- c) **Responsabilidad**, que es la capacidad de responder por las consecuencias de las acciones y decisiones tomadas; para la situación de la empresa Flexiplast, S.A., se analiza en base a indicadores de responsabilidad.

Para evaluar cada uno de los factores se utilizan escalas y formularios específicamente diseñados para el efecto.

Resulta necesario añadir que la evaluación es de carácter confidencial, por lo que los evaluadores deberán evitar los comentarios con personas ajenas al proceso de evaluación del desempeño del personal bajo su cargo.

De la adecuada utilización de los formularios y del manual de normas y procedimientos, dependerá el éxito o el fracaso en la aplicación del sistema de evaluación del desempeño, solicitando al evaluador la mayor disposición, imparcialidad y credibilidad.

#### **4.2 Procedimientos en la evaluación del desempeño.**

Se deberá seguir el siguiente procedimiento de manera estricta con el fin de alcanzar los resultados deseados.

1. El departamento de Recursos Humanos envía a todas las jefaturas del área de producción el número de instrumentos de evaluación del desempeño (ORIGINAL Y COPIA) de acuerdo con el número de jefes que serán evaluados.
2. El evaluador aplica el instrumento siguiendo las instrucciones respectivas, verificando que es el instrumento que le corresponde al empleado evaluado.
3. Cada empleado que ha sido evaluado firmará la evaluación expresando su acuerdo o desacuerdo con su resultado, a través de una “apelación por escrito, dirigida a su superior inmediato, éste a su vez, la remitirá al Departamento de Recursos Humanos.



### **4.3 Factores de evaluación.**

Los factores que deberán ser evaluados con la aplicación de este método de perfiles y escalas de HAY Group son: Competencia, Solución de Problemas y Responsabilidad, mostrándose detalladamente los procedimientos y pasos a seguir de manera estricta para cada factor a ser evaluado.

#### ***4.3.1 Evaluación del factor competencia.***

La evaluación mide los elementos o competencias de gestión; en la Tabla No.1, ubicándose en el primer bloque de columnas del mismo se encuentran los elementos (competencias) y la definición que caracteriza a cada competencia.

En el segundo bloque se encuentran seis columnas que se utilizan para medir el grado en el cual el evaluado posee dicho comportamiento; la medición se basa en la siguiente escala:

- N.Ev: No puede ser evaluado, esto procede cuando no ha sido factible observar a la persona, en este caso no se tiene calificación,
- A: Modelo de rol, establece un estándar de excelencia en este comportamiento, por lo cual es visto por otros como un modelo, equivale a una calificación del 100%,
- B: Altamente competente, es muy eficiente en esta área de competencia, excede las expectativas, equivale a una calificación del 75%,
- C: Competente, capacitado en esta área de competencia, cumple las expectativas, equivale a una calificación del 50%,
- D: Necesita desarrollarse, necesita algunas mejoras para ser eficiente en esta área, equivale a una calificación del 25%,
- N/D: Necesita desarrollarse significativamente, requiere grandes mejoras para lograr eficiencia en esta área de competencia, equivale al 0% de calificación.

Además de la ponderación por comportamiento, se debe realizar la ponderación por frecuencia, la misma que se realiza en las columnas adjuntas a cada competencia, ésta se basa en los siguientes parámetros:

- S = Siempre: Representa el comportamiento habitual del evaluado; siempre se comporta de ese modo. Equivale a una calificación del 100%,
- F = Frecuente: Representa el comportamiento frecuente del evaluado. Equivale a una calificación del 75%,
- MT = Mitad del Tiempo: Representa el comportamiento en la mitad de las ocasiones. Equivale a una calificación del 50%,
- O = Ocasional: Representa el comportamiento ocasional del evaluado. Equivale a una calificación del 25%.

En la columna de total, se escribe el resultado de multiplicar la calificación del comportamiento por la calificación de la frecuencia; por ejemplo si el evaluador ha escogido el Grado C (50%) y la frecuencia Ocasional (25%), el total de ese elemento es  $25\% \times 50\%$  que da como resultado 12,50%.

Para caracterizar el desempeño de cada persona, se divide la calificación obtenida en cada competencia, para el nivel requerido de cada puesto y se obtiene la calificación ponderada.

La calificación final obtenida en este factor será igual al promedio general de todas las calificaciones ponderadas obtenidas.

**Tabla No.1: Formato para evaluar los elementos (competencias) asociadas al factor competencia  
EVALUACIÓN DE LOS ELEMENTOS DEL FACTOR COMPETENCIA**

Fecha de la evaluación: ..... Nombre del evaluado: ..... Cargo del evaluado: ..... Nombre del evaluador: ..... Cargo del evaluador: .....		<b>OBSERVACIONES:</b>										
Elementos	Definición	Grado de desarrollo						Frecuencia de comportamiento				TOTAL
		NEv.	A	B	C	D	N/D	S	F	MT	O	Lo llena el evaluador
Puntualidad	Cumplimiento de la jornada laboral establecida, además de la permanencia en su sitio de trabajo durante dicha jornada.											
Conocimientos y aplicación práctica	Nivel de conocimientos y capacidad de aplicarlos para cumplir con la responsabilidad asignada.											
Administración de recursos	Capacidad para planificar, organizar, coordinar, controlar y utilizar los recursos técnicos, financieros, materiales y humanos, disponibles para cumplir con la responsabilidad asignada.											

Liderazgo	Capacidad de influir sobre las personas para que se esfuercen en forma voluntaria y con entusiasmo para el logro de las metas del grupo.											
Control de Gestión	Habilidad para garantizar el cumplimiento pertinente del trabajo asignado, implementando medidas correctivas ante posibles desviaciones de las políticas establecidas.											
Cooperación	Actitud hacia la Institución, la jefatura y los compañeros de trabajo.											
Relaciones Interpersonales	Habilidad para interrelacionarse en forma integral y siendo receptivo con sus compañeros de trabajo y el público en general.											
Comunicación	Habilidad para transmitir en forma oral o escrita información clara relacionada con sus funciones.											
<b>VALORACIÓN DE LAS COMPETENCIAS DEL FACTOR CAPACIDAD</b>												

**Fuente:** Martha Alles, Desempeño por Competencias. Ciánica. Buenos Aires.

**Autor:** HAY Group

**Modificado por:** Tatiana Domínguez

La matriz que identifica por segmento de puestos, el nivel requerido por cada elemento del factor Competencia es la siguiente:

**Tabla No.2: Nivel requerido por cada elemento del factor competencia**

<b>Elementos</b>	<b>Personal Operativo</b>	<b>Personal Técnico</b>	<b>Personal Profesional</b>
Puntualidad	100%	100%	100%
Conocimientos y Aplicación Práctica	100%	100%	80%
Administración de Recursos	60%	80%	100%
Liderazgo	40%	60%	100%
Control de Gestión	20%	70%	100%
Cooperación	100%	100%	100%
Relaciones Interpersonales	60%	80%	100%
Comunicación	60%	80%	100%

**Fuente:** Martha Alles, Desempeño por Competencias. Ciánica. Buenos Aires.

**Autor:** HAY Group

**Elaborado por:** Tatiana Domínguez

Los datos presentados, han sido colocados de acuerdo a la prioridad de las competencias que se evaluarán, donde se les ha asignado un porcentaje alto a las de mayor preferencia e irán disminuyendo conforme se ha considerado para el puesto evaluado, como lo indican los datos de la tabla No. 2.

Con los datos de las dos últimas filas, se debe realizar un gráfico estadístico donde se pueda observar la variabilidad entre el grado requerido por el puesto y el grado que posee el evaluado.

Esta será la primera calificación del sistema de evaluación del desempeño de la empresa Flexiplast S.A.

#### **4.3.2 Evaluación del factor solución de problemas.**

Este factor se lo analiza en base a los elementos (competencias) asociados a la solución de problemas, y la capacidad de logro de los objetivos, a cada uno de los dos componentes se asigna un puntaje equitativo (50%).

#### **4.3.3 Elementos del factor solución de problemas.**

En la Tabla No. 3 se ilustra el instrumento empleado para evaluar los elementos establecidos en el factor solución de problemas, en el primer bloque de columnas del mismo se encuentran los elementos (competencias) y la definición que caracteriza a cada uno.

En el segundo bloque se encuentran seis columnas que se utilizan para medir el grado en el cual el evaluado posee dicho comportamiento; la medición se basa en la siguiente escala:

- N.Ev: No puede ser evaluado, esto procede cuando no ha sido factible observar a la persona, en este caso no se tiene calificación,
- A: Modelo de rol, establece un estándar de excelencia en este comportamiento, por lo cual es visto por otros como un modelo, equivale a una calificación del 100%,
- B: Altamente competente, es muy eficiente en esta área de competencia, excede las expectativas, equivale a una calificación del 75%,
- C: Competente, capacitado en esta área de competencia, cumple las expectativas, equivale a una calificación del 50%,
- D: Necesita desarrollarse, necesita algunas mejoras para ser eficiente en esta área, equivale a una calificación del 25%,

- N/D: Necesita desarrollarse significativamente, requiere grandes mejoras para lograr eficiencia en esta área de competencia, equivale a una calificación del 0%.

Además de la ponderación por comportamiento, se debe realizar la ponderación por frecuencia, la misma que se realiza en las columnas adjuntas a cada competencia, ésta se basa en los siguientes parámetros:

- S = Siempre: Representa el comportamiento habitual del evaluado; siempre se comporta de ese modo. Equivale a una calificación del 100%,
- F = Frecuente: Representa el comportamiento frecuente del evaluado. Equivale a una calificación del 75%,
- MT = Mitad del Tiempo: Representa el comportamiento en la mitad de las ocasiones. Equivale a una calificación del 50%,
- O = Ocasional: Representa el comportamiento ocasional del evaluado. Equivale a una calificación del 25%.

En la columna de total, se escribe el resultado de multiplicar la calificación del comportamiento por la calificación de la frecuencia; por ejemplo si el evaluador ha escogido el Grado C (50%) y la frecuencia Ocasional (25%), el total de ese elemento es  $25\% \times 50\%$  que da como resultado 12,50%.

Para caracterizar el desempeño de cada persona, se divide la calificación obtenida en cada competencia, para el nivel requerido de cada puesto y se obtiene la calificación ponderada.

La calificación final obtenida en este factor será igual al promedio general de todas las calificaciones ponderadas obtenidas.

**Tabla No.3: Formato para evaluar los elementos (competencias) asociados al factor solución de problemas**

EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS												
Fecha de la evaluación: .....						OBSERVACIONES:						
Nombre del evaluado: .....												
Cargo del evaluado: .....												
Nombre del evaluador: .....												
Cargo del evaluador: .....												
Elementos	Definición	Grado de desarrollo					Frecuencia de comportamiento				TOTAL	
		NEv.	A	B	C	D	N/D	S	F	MT	O	Lo llena el evaluador
Pensamiento Lógico Analítico	Grado en que identifica, evalúa y selecciona información importante acerca de un problema o situación, para reformularlo y propone recomendaciones específicas.											
Toma de Decisiones	Capacidad para determinar el curso de acción entre varias opciones y elegir la más acertada mediante una selección racional asumiendo las responsabilidades del caso.											
Creatividad	Capacidad de crear ideas y proyectos sin recurrir a la experiencia adquirida para la solución de problemas.											
VALORACIÓN DE LAS COMPETENCIAS DEL FACTOR SOLUCIÓN DE PROBLEMAS												

**Fuente:** Martha Alles, Desempeño por Competencias. Ciánica. Buenos Aires.

**Autor:** HAY Group

**Modificado por:** Tatiana Domínguez



Flexiplast S.A., ha establecido la siguiente ponderación, considerando que se ha priorizado las competencias de mayor importancia para cada puesto de trabajo.

La matriz que identifica por segmento de puestos, el nivel requerido por cada elemento (competencia) del factor Solución de Problemas es la siguiente:

**Tabla No.4: Nivel requerido por cada elemento del factor solución de problemas**

<b>Elementos</b>	<b>Personal Operativo</b>	<b>Personal Técnico</b>	<b>Personal Profesional</b>
Pensamiento Lógico	60%	80%	100%
Toma de Decisiones	40%	60%	100%
Creatividad	40%	80%	100%

**Fuente:** Martha Alles, Desempeño por Competencias. Ciánica. Buenos Aires.

**Autor:** HAY Group

**Modificado por:** Tatiana Domínguez

Esta será la primera calificación del factor Solución de Problemas del sistema de evaluación del desempeño de la empresa Flexiplast, S.A.

#### ***4.3.4 Enfoque del logro de metas en el factor solución de problemas.***

Éstos deben arrojar datos cuantificables que permitan verificar el avance y/o resultados obtenidos.

Martha Alles (2008), en su obra *Desempeño por Competencias*, recomienda que la calificación para el logro de metas se debe hacerla sobre 5 puntos donde:

**Tabla No.5: Calificación del logro de metas**

CALIFICACIÓN	INTERPRETACIÓN	EQUIVALENCIA
5	Excelente	100%
4	Muy Bueno	75%
3	Normal (Desempeño esperado para la posición)	50%
2	Necesidad de desarrollo	25%
1	Necesidad de mejora urgente	0%

**Fuente:** Martha Alles, *Desempeño por Competencias*. Ciánica. Buenos Aires.

**Autor:** Hay Group

**Modificado por:** Tatiana Domínguez

**Tabla No.6: Formato de evaluación del logro de metas**

Fecha de la evaluación:.....				
Nombre del evaluado:.....				
Cargo de evaluado: .....				
Nombre del evaluador:.....				
Cargo del evaluador:.....				
Objetivos de gestión	Ponderación	Puntuación	Total	Comentarios
	100%			

**Fuente:** Martha Alles, *Desempeño por Competencias*. Ciánica. Buenos Aires.

**Autor:** HAY Group

**Modificado por:** Tatiana Domínguez

Martha Alles (2008), las metas se fijan por puesto; para calcular el total, se realiza el siguiente análisis.

- Si la puntuación es 5, se considera que la ponderación es el 100%.
- Si la puntuación es 4, se considera que la ponderación es el 75%.
- Si la puntuación es 3, se considera que la ponderación es el 50%.
- Si la puntuación es 2, se considera que la ponderación es el 25%.
- Si la puntuación es 1, se considera que la ponderación es el 0%.

La sumatoria de la columna Total, expresa la calificación del rendimiento de la persona evaluada, conforme el puesto que desempeña, pues las metas y objetivos se establecen por cada tipo de puesto

En la columna Comentarios, es adecuado referenciar el motivo por el cual el evaluador asignó la puntuación de cada objetivo a la persona.

*Si por ejemplo la calificación ponderada total es de 65%, se interpreta que el evaluado obtuvo el 65% de alcance de sus objetivos de rendimiento, y conforme la escala definida se manifiesta que el desempeño fue normal con tendencia a muy bueno.*

Esta será la segunda calificación del factor Solución de Problemas del sistema de evaluación del desempeño de la empresa de plásticos Flexiplast, S.A.

El promedio de calificación de las competencias asociadas a la capacidad de resolución de problemas y el logro de metas, será la segunda calificación del sistema de evaluación del desempeño de la empresa Flexiplast, S.A.

#### 4.3.5 Evaluación del factor responsabilidad.

Para evaluar éste factor en la empresa, se han establecido seis indicadores, a los cuales se les asigna igual puntaje y son:

**Tabla No. 7: Indicadores para medir el factor responsabilidad**

No.	INDICADORES DE RESPONSABILIDAD
1	<b>Calidad del trabajo:</b> Mide la profesionalidad, frecuencia de error, y el esmero que caracteriza el trabajo realizado por el evaluado en el cumplimiento de normas técnicas, procedimientos e instrucciones relacionadas con la actividad laboral que desempeña.
2	<b>Disciplina laboral:</b> Mide el comportamiento del evaluado en cuanto al aprovechamiento de la jornada laboral, disciplina, cumplimiento del reglamento disciplinario interno.
3	<b>Desarrollo personal:</b> Mide el cumplimiento por parte del trabajador de las acciones de capacitación y desarrollo profesional que le han sido programadas, al igual que los resultados alcanzados en las mismas.
4	<b>Cumplimiento de las normas de seguridad:</b> Mide el comportamiento del evaluado a partir del cumplimiento de las normas, procedimientos e instrucciones que indican el correcto uso de los medios de protección, medidas de seguridad en el trabajo y el cuidado y conservación del medio ambiente.
5	<b>Apertura para el cambio:</b> Mide la sensibilidad y comprensión hacia los puntos de vistas de otros; y el aprovechamiento a la retroalimentación recibida de las personas del entorno (compañeros y superiores), aun cuando sean opuestas a los propios.
6	<b>Sentido costo/beneficio:</b> Mide la eficiencia y cuidado en el uso de los recursos de la empresa.

**Fuente:** Martha Alles, Desempeño por Competencias. Ciánica. Buenos Aires.

**Autor:** HAY Group

**Modificado por:** Tatiana Domínguez

**Tabla No. 8: Formato para medir el factor responsabilidad**

DATOS DEL EVALUADO		OBSERVACIONES				
Fecha:						
Nombres:						
Cargo:						
DATOS DEL EVALUADOR		OBSERVACIONES				
Nombres:						
Cargo:						
No.	INDICADORES DE RESPONSABILIDAD	CALIFICACIÓN				
		1	2	3	4	5
1	<b>Calidad del trabajo:</b> Mide la profesionalidad, frecuencia de error, y esmero que caracteriza el trabajo realizado por el evaluado en el cumplimiento de normas técnicas, procedimientos e instrucciones relacionadas con la actividad laboral que desempeña.					
2	<b>Disciplina laboral:</b> Mide el comportamiento del evaluado en cuanto al aprovechamiento de la jornada laboral, y disciplina.					
3	<b>Desarrollo personal:</b> Mide el cumplimiento por parte del trabajador de las acciones de capacitación y desarrollo profesional que le han sido programadas, al igual que los resultados alcanzados en las mismas.					
4	<b>Cumplimiento de las normas de seguridad:</b> Mide el comportamiento del evaluado a partir del cumplimiento de las normas, procedimientos e					

	instrucciones que indican el correcto uso de los medios de protección, medidas de seguridad en el trabajo y el cuidado y conservación del medio ambiente.					
5	<b>Apertura para el cambio:</b> Mide la sensibilidad y comprensión hacia los puntos de vista de otros; y el aprovechamiento a la retroalimentación recibida de sus compañeros y superiores, aun cuando sean opuestas a los suyos.					
6	<b>Sentido costo/beneficio:</b> Mide la eficiencia y cuidado en el uso de los recursos de la empresa					

**Fuente:** Martha Alles, Desempeño por Competencias. Ciánica. Buenos Aires.

**Autor:** HAY Group

**Modificado por:** Tatiana Domínguez

Este formato será aplicable y medible de bajo los mismos parámetros en todos los puestos de Flexiplast S.A:

Cada indicador será calificado entre 1 y 5, la calificación máxima que podrá lograrse es de 30 puntos; la evaluación del factor responsabilidad relacionada a la gestión del puesto, se determina aplicando la siguiente fórmula:

$$\text{Calificación} = (Xi/30*100\%);$$

Donde:

Xi: es la calificación del 1 al 5 de cada pregunta.

La evaluación se corresponderá con los desempeños siguientes:

- **Responsabilidad deficiente (Calificación<50%)** El evaluado incumple las recomendaciones derivadas de la evaluación anterior, tareas, presenta problemas de disciplina laboral y su responsabilidad es insuficiente, todo ello puede conducir a la pérdida de la idoneidad demostrada.
- **Responsabilidad regular (50%<Calificación<65%):** La responsabilidad en el comportamiento del evaluado está por debajo del requerimiento del puesto de trabajo que desempeña.
- **Responsabilidad aceptable (65%<Calificación<80%):** El evaluado observa frecuentemente el nivel de responsabilidad prevista, pero necesita cambiar su actitud para superar algunos aspectos débiles.
- **Responsabilidad muy buena (80%<Calificación<90%)** La responsabilidad del evaluado es adecuada en el entorno de su trabajo, cumple con las normas y disposiciones previstas, existen pocos aspectos por revisar.
- **Responsabilidad excelente (90%<Calificación<=100%)** El evaluado es sumamente responsable, sobre cumple su actividad, los resultados sobresalen en el colectivo tanto de manera cuantitativa como cualitativamente, gozando de un adecuado prestigio.

Esta será la tercera calificación del sistema de evaluación del desempeño de Flexiplast, S.A.

#### **4.4 Aplicación.**

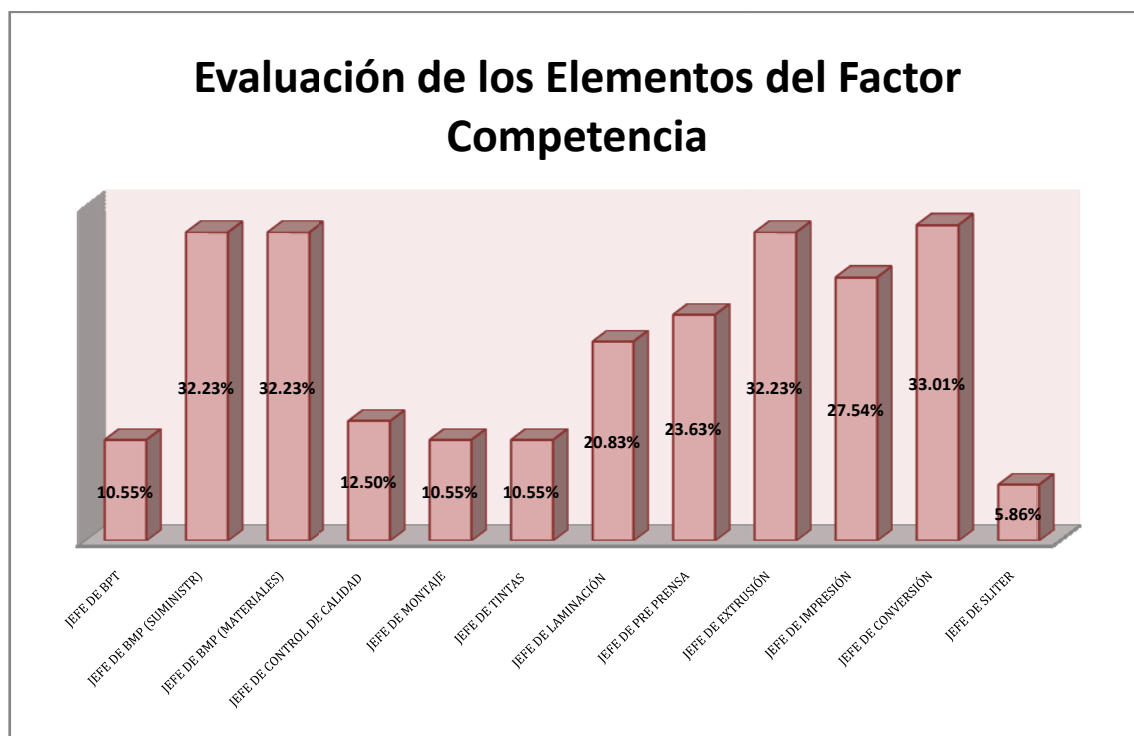
La aplicación del método de evaluación, se lo podrá observar de manera detallada en el Anexo 3, que indica las valoraciones que se han dado a cada uno de los jefes del área de producción que fue evaluado.

**CAPÍTULO V**  
**APLICACIÓN Y RESULTADOS**



## 5.1 Análisis e interpretación de resultados.

Una vez aplicado el método de perfiles y escalas guías de HAY Group, tal y como se indica en el procedimiento anterior, que para objeto de esta investigación fue a los jefes del área de producción, se pudo apreciar los siguientes resultados.



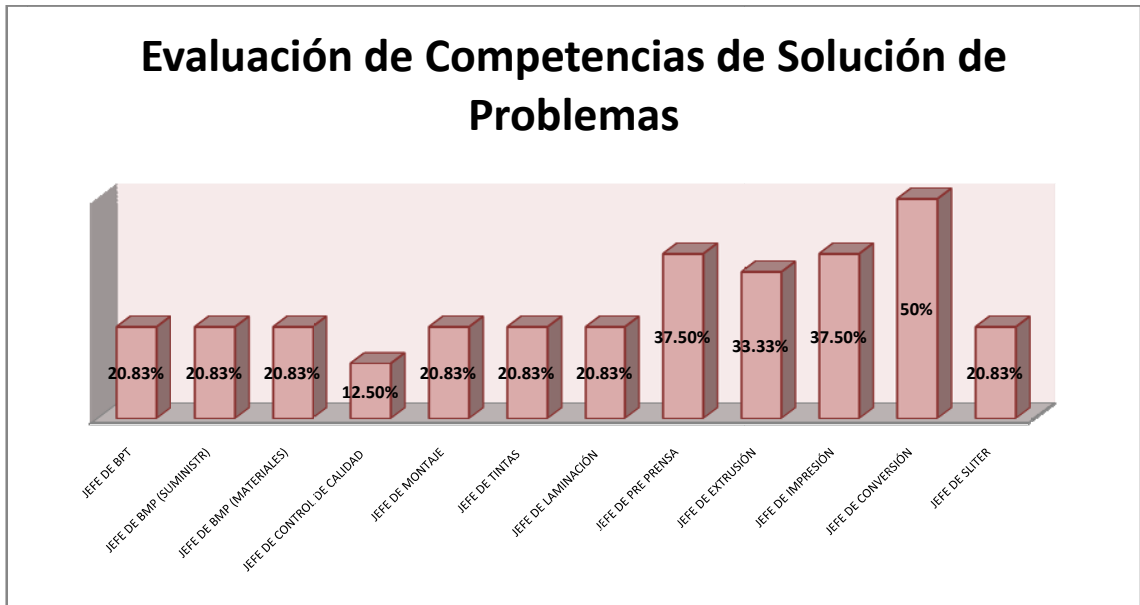
**Gráfico No. 24** Evaluación de los elementos del factor competencia

**Fuente:** Flexiplast S.A.

**Elaborado por:** Tatiana Domínguez

Se puede apreciar que en la evaluación de los elementos del factor Competencia, existe un promedio entre el 20% (por ciento) al 35% (por ciento) obteniendo un promedio regular respecto a este elemento de evaluación.

Se considera necesario, que los jefes de producción creen un sentido de pertenencia y eleven consecutivamente la motivación con respecto a sus competencias en el puesto de trabajo.



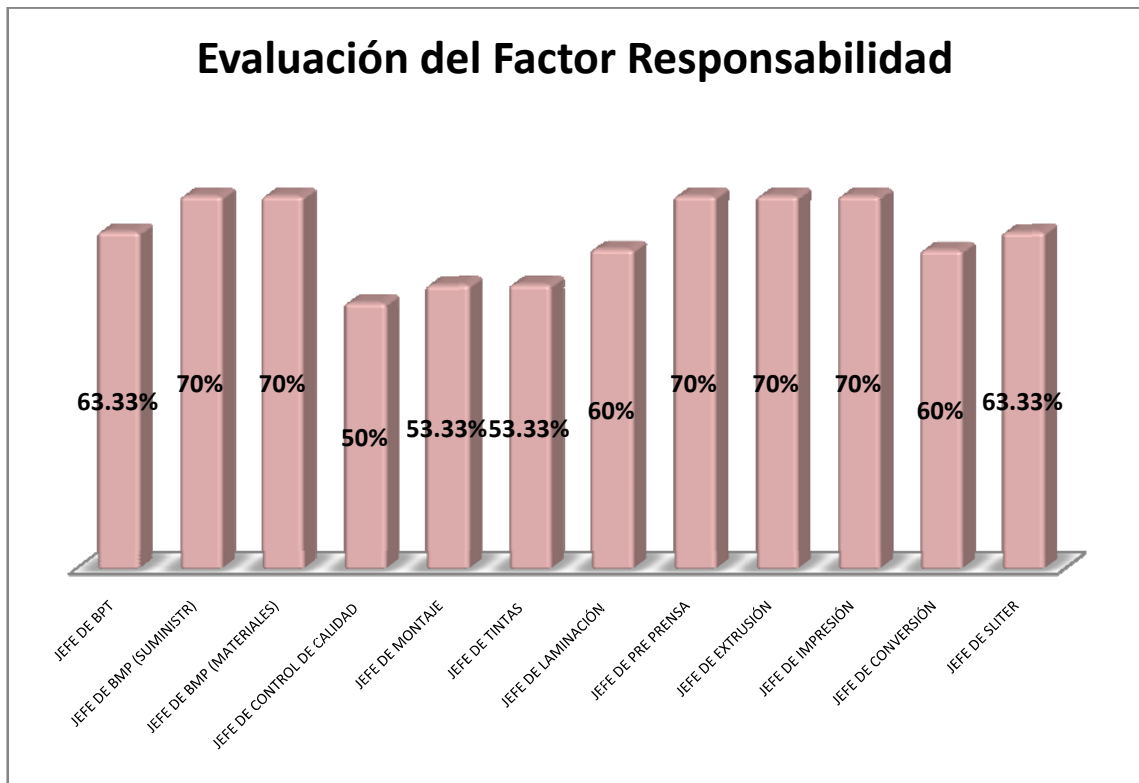
**Gráfico No. 25** Evaluación del factor solución de problemas

**Fuente:** Flexiplast S.A.

**Elaborado por:** Tatiana Domínguez

La evaluación del factor solución de problemas realizada a los jefes de producción de Flexiplast S.A. mantiene un índice entre el 40% (por ciento) al 60% (por ciento), apreciando que, ante una posible situación fuera de la actividad laboral los evaluados aciertan eficazmente a la solución de problemas.

Es importante reforzar los conocimientos, habilidades, estrategias y destrezas del personal evaluado, a través de instrucciones e indicaciones que consoliden sus conocimientos y mejoren sus técnicas de actividad en la empresa o fuera de ella.



**Gráfico No. 26** Evaluación del factor responsabilidad

**Fuente:** Flexiplast S.A.

**Elaborado por:** Tatiana Domínguez

Se muestra un promedio entre 50% (por ciento) al 70% (por ciento) referente a la evaluación del factor responsabilidad, catalogándose como aceptable el grado de responsabilidad que muestran los jefes de cada área de producción.

Es importante que el sentido de pertenencia con la organización sea reflejado en el desarrollo adecuado de las actividades de cada uno de los trabajadores que conforman el área de producción, para mantener los niveles de calidad obtenidos por la empresa.

**Tabla No. 9 Puntajes obtenidos: factor competencias, solución de problemas y factor responsabilidad.**

	<b>FACTOR COMPETENCIAS</b>	<b>SOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b>	<b>FACTOR RESPONSABILIDAD</b>
JEFE DE BPT	10.55%	5.28%	63.33%
JEFE DE BMP (SUMINISTR)	32.23%	16.12%	70%
JEFE DE BMP (MATERIALES)	32.23%	16.12%	70%
JEFE DE CONTROL DE CALIDAD	12.50%	6.25%	50%
JEFE DE MONTAJE	10.55%	5.28%	53.33%
JEFE DE TINTAS	10.55%	5.28%	53.33%
JEFE DE LAMINACIÓN	20.83%	10.42%	60%
JEFE DE PRE PRENSA	23.63%	11.82%	70%
JEFE DE EXTRUSIÓN	32.23%	16.12%	70%
JEFE DE IMPRESIÓN	27.54%	13.77%	70%
JEFE DE CONVERSIÓN	33.01%	16.51%	60%
JEFE DE SLITER	5.86%	2.93%	63.33%

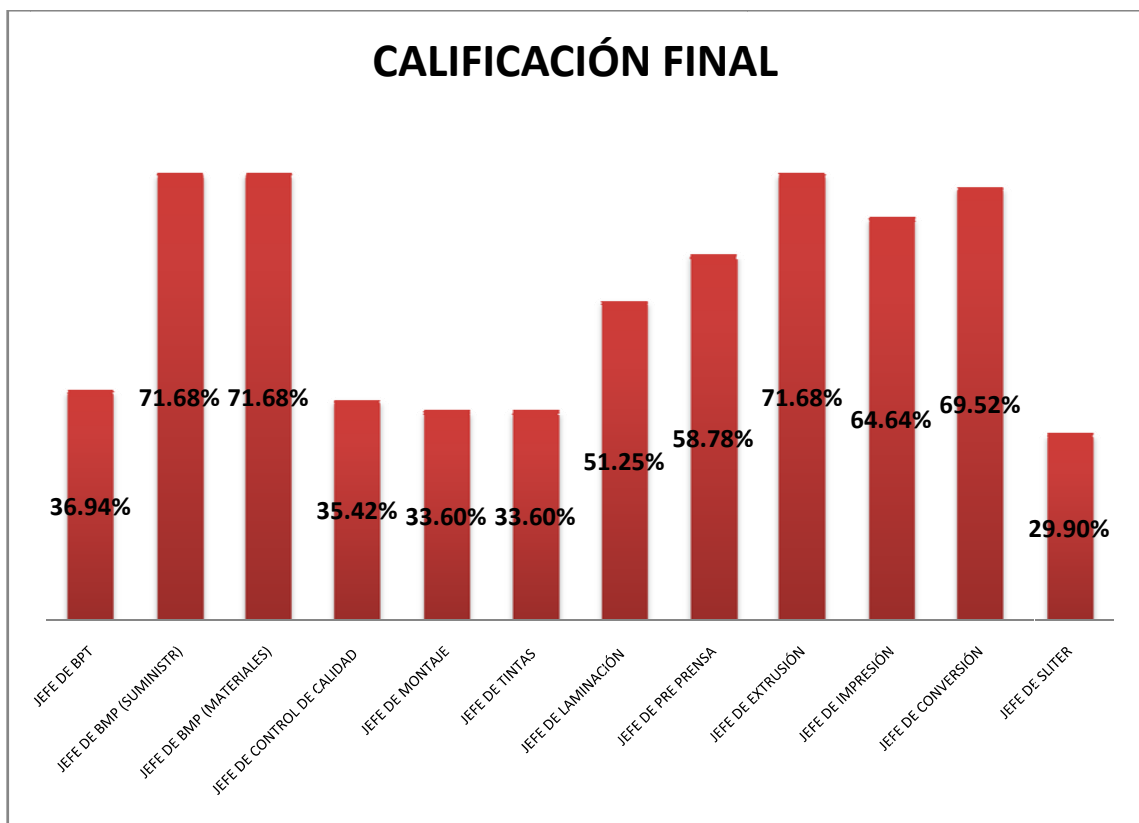
**Fuente:** Flexiplast S.A.

**Elaborado por:** Tatiana Domínguez

Obtenidos los puntajes de los tres aspectos evaluados a cada jefe del área de producción, se logra apreciar que existen puntajes muy bajos para cada aspecto que

fue ponderado como es el caso del jefe del área de Sliter en el factor Competencias, pero también puntajes altos como el jefe del área de Pre Prensa y de otras áreas más.

Es necesario aplicar de forma esporádica métodos de evaluación a los trabajadores de cada área de la empresa, para conocer su nivel de compromiso y responsabilidad con la organización.



**Gráfico No. 27** Calificación Final

**Fuente:** Flexiplast S.A.

**Elaborado por:** Tatiana Domínguez

La calificación final obtenida luego de aplicar la evaluación a cada jefe de las diferentes áreas de producción, muestra que existe un promedio entre 50% (por ciento) y 70% (por ciento) en su gran mayoría valorándolo como aceptable pudiendo mantenerse en su cargo, así también existe un promedio inferior entre 20% (por ciento) a 40% (por ciento) catalogado como regular requiriendo un capacitación urgente en el cargo.

La capacitación permanente conocida como educación informal, es muy importante en el personal evaluado así como también el resto de trabajadores de la empresa, con el fin de mantenerlos actualizados en el manejo y dominio de los temas relacionados con sus actividades laborales.

**Tabla No. 10 Escala de calificación**

<b>Ponderación</b>	<b>Puntuación</b>
Aceptable	71% - 100%
Regular	40% - 70%
Deficiente	menos 39%

**Fuente:** Flexiplast S.A.

**Elaborado por:** Tatiana Domínguez

**Tabla No. 11 Ponderación de resultados final**

JEFE DE BPT	<b>Deficiente</b>	Valorar su permanencia en el cargo
JEFE DE BMP (SUMINISTR)	<b>Aceptable</b>	Mantener en el cargo
JEFE DE BMP (MATERIALES)	<b>Aceptable</b>	Mantener en el cargo
JEFE DE CONTROL DE CALIDAD	<b>Deficiente</b>	Valorar su permanencia en el cargo
JEFE DE MONTAJE	<b>Deficiente</b>	Valorar su permanencia en el cargo
JEFE DE TINTAS	<b>Deficiente</b>	Valorar su permanencia en el cargo
JEFE DE LAMINACIÓN	<b>Regular</b>	Capacitar en el cargo
JEFE DE PRE PRENSA	<b>Regular</b>	Capacitar en el cargo
JEFE DE EXTRUSIÓN	<b>Aceptable</b>	Mantener en el cargo
JEFE DE IMPRESIÓN	<b>Aceptable</b>	Mantener en el cargo
JEFE DE CONVERSIÓN	<b>Aceptable</b>	Mantener en el cargo
JEFE DE SLITER	<b>Deficiente</b>	Valorar su permanencia en el cargo

**Fuente:** Flexiplast S.A.

**Elaborado por:** Tatiana Domínguez

Es necesario implementar mecanismos de mejora continua, a través de capacitaciones de manera especial a los jefes que obtuvieron calificación de deficiente, no por ello dejar aislados al resto de jefaturas ya que el funcionamiento adecuado de cada uno de estos estabilizará el buen desempeño del área de producción.

La instrucción tanto formal como informal en los empleados de Flexiplast S.A., necesita ser considerado como un factor primordial, para que mejore el desempeño laboral de cada trabajador.

## **6. Análisis y Conclusiones**

- El sistemas de evaluación al desempeño por competencias ha sido diseñado en función de la naturaleza y objetivos de la presente investigación, su estructura y manejo son de fácil uso y aplicación, este instrumento entrará en funcionamiento como un proceso de evaluación desde el momento de su aplicación, siendo considerado como un método de valoración para cualquier área de la organización.
- De acuerdo al grado de importancia que se dé al método de evaluación se producirá mayor motivación en los trabajadores, mejorando el rendimiento en las actividades laborales de los empleados del área de producción, además se deberá dar énfasis respectivo a la gestión de Recursos Humanos tomando como referencia la mejora del área evaluada para el resto de la organización.
- El factor competencia se lo ha considerado como la capacidad primordial en los trabajadores evaluados, debido a que los conocimientos, habilidades, pensamientos, carácter y valores son integrados uniformemente para alcanzar bienestar el ámbito personal, social y laboral
- La solución de problemas es un aspecto con sólidas bases en los empleados de Flexiplast S.A., permitiendo llegar a una conclusión acertada de un proceso, además de identificar los pasos previos del problema y su posible solución.

- La responsabilidad con respecto al puesto laboral de los trabajadores de Flexiplast S.A., es muy aceptable ya que influye de manera esencial la motivación que cada uno de ellos mantiene respecto a la empresa, el empleado la adquirió como forma de contribución activa y voluntaria respecto al mejoramiento de la organización.
- El método de evaluación aplicado para el desarrollo de la investigación, ha sido catalogado como aceptable en Flexiplast S.A., es decir que los trabajadores evaluados han obtenido una puntuación igual y superior al 50%, por ello puede ser aplicado en cualquier momento y a cualquier área de la organización.
- Los puntajes obtenidos del método ejecutado, ha permitido identificar aquellas constantes falencias como son las relaciones personales y motivacionales que han venido interfiriendo en el desempeño habitual del trabajador.



## 7. Recomendaciones

- Por los resultados obtenidos en la aplicación de las evaluaciones de desempeño por competencias es necesario tomar las siguientes acciones de mejora:

No.	Acciones	Objetivo	Responsable	Tiempo	Recursos	Verificación
1.	Dar a conocer a los jefes de área los resultados obtenidos de la evaluación.	Analizar los resultados e identificar las brechas de competencias.	Jefe Talento Humano, Gerente de producción.	2h por cada reunión		Acta de la reunión.
2.	Revisar y actualizar los perfiles de cada puesto de trabajo: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos</li> <li>• Funciones</li> <li>• Responsabilidades</li> <li>• Competencias</li> </ul>	Concientizar a los jefes de área sobre las competencias requeridas para su puesto de trabajo.	Jefe Talento Humano, Gerente de producción, Jefe de área.	Anual	Sala de reuniones, infocus	Registro asistencia a la reunión y los perfiles actualizados
3.	Capacitar a los jefes de área en los siguientes temas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencias laborales.</li> <li>• Evaluación de desempeño por competencias</li> </ul>	Brindar las herramientas necesarias para que puedan evaluar a su personal y que pueda identificar sus competencias.	Jefe de Talento Humano	16 horas	Sala de capacitación, infocus, material didáctico.	Registro de asistencia, evaluación de la capacitación.

No.	Acciones	Objetivo	Responsable	Tiempo	Recursos	Verificación
4.	<p>Capacitar a los jefes de área de acuerdo a las brechas de competencias detectadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Métodos de Comunicación</li> <li>• Trabajo en Equipo</li> <li>• Resolución de problemas y toma de decisiones</li> <li>• Políticas y Reglamentos empresariales.</li> <li>• Motivación laboral</li> </ul>	Fortalecer las competencias de los jefes de área, con lo que aportamos a su desarrollo personal y profesional y lograremos la mejora de la productividad.	Jefe de Talento Humanos	1 año	Costos	Registros de asistencia y certificados de aprobación.
5.	Elaborar un instructivo para la aplicación de la evaluación de desempeño por competencias y aplicar la evaluación.	Verificar la mejora del desempeño e identificar las nuevas oportunidades de mejora.	Jefe de Talento Humanos y Gerente de Producción.	Próximo año	Formatos.	Informe de las evaluaciones

## 8. Bibliografía

- ALLES Martha, Gestión por Competencias: El Diccionario, <http://blog.pucp.edu.pe/item/3598/definicion-del-diccionario-de-competencias-de-la-organización>, México (2010).
- ARMSTRONG, Michael “Gerencia de Recursos Humanos” Editorial Legis, (1991).
- BIMOS Elsa, Módulo Competencias Centrales y Auxiliares, (2007).
- BIMOS Elsa, Gestión del Desempeño Basado en Competencias, Edición Paraíso, Ecuador (2008), Páginas 3, 4.
- BIMOS Elsa, Gestión del Desempeño Basado en Competencias, Edición Paraíso, Ecuador (2008), Páginas 8, 9, 10.
- BIMOS Elsa, Gestión del Desempeño Basado en Competencias, Edición Paraíso, Ecuador (2008), Páginas 13-17.
- CÁNEPA BATISTA A, Competencias Empresariales, Edición, Mc Graw Hill, Madrid (2003), Páginas 35,36.
- BLANCO Ricardo Ileana Caridad Competencias un Cambio Empresarial, Ecoe Ediciones, (2009).
- BRAVO Juan, Características de la Evaluación al Desempeño, Edición Offset, España (2007), Página 102.
- IZURIETA Wolther, Sistema de Evaluación por Competencias. Edición Thompson, Bogotá (2006), Página 143.
- LEVY LEVOYER Claide, Gestión de las competencias, Edición Altavista, España (2005), Página 125.
- ROJAS Luzmila, Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, Ediciones Técnicos Asociados, Santa Fé (2007), Página 45.

- ROJAS Luzmila, Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, Ediciones Técnicos Asociados, Santa Fé (2007), Página 62.
- ROJAS Álvarez Walter, Gestión de Recursos Humanos por Competencias, Editorial Alfaomega, España (2007), Páginas 72 – 75.
- RUIZ Wilsamia, Gestión por Competencias, [www.gestionxcompetencias.ning.com/forum/topic](http://www.gestionxcompetencias.ning.com/forum/topic), España 2009.
- CHIAVENNATO Idalberto, Evaluación al Desempeño, Editorial Mc Graw Hill Colombia (2005), Página 150
- GARCÍA M. Gestión por Competencias, Primera edición, Editorial Paraninfo, España (2005), Página 125.

WILLIAM, Werther, Jr. Administración de Personal y Recursos Humanos, 3ra. Edición,(1990).

- WHERTER William, Evaluación al Desempeño, Edición Altavista, México (2005), Páginas 45, 46, 47.
- WHERTER William, Evaluación al Desempeño, Edición Altavista, México (2005), Página 50.

## Webgrafía

- SUAREZ, S.I (2012/02/23). Competencias Laborales. Recuperado de [www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/otros/selefe/i.htm](http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/otros/selefe/i.htm)
- RUIZ W. (15/08/2009). Gestión por Competencias. Recuperado de [www.gestionxcompetencias.ning.com/forum/topic](http://www.gestionxcompetencias.ning.com/forum/topic).
- ALLES M, (02/05/2010). Gestión por Competencias: El diccionario. Tomado de <http://blog.pucp.edu.pe/item/3598/definicion-del-diccionario-de-competencias-de-la-organizacion>.
- Flexiplast S.A.; [www.flexiplast.com](http://www.flexiplast.com), editorial Planeta, año 2008, página 10

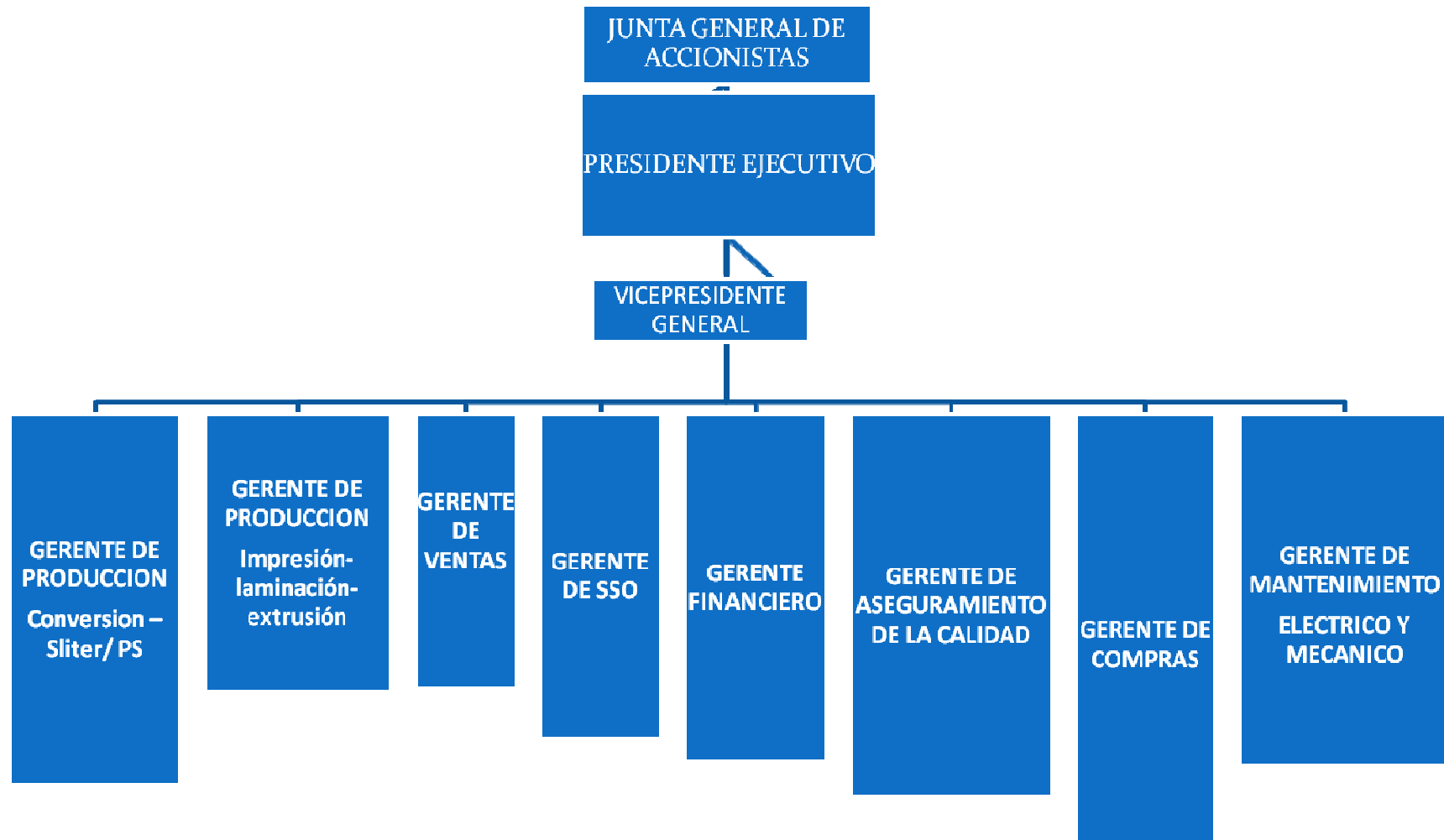
- Revista Lideres. <http://www.revistalideres.com>.

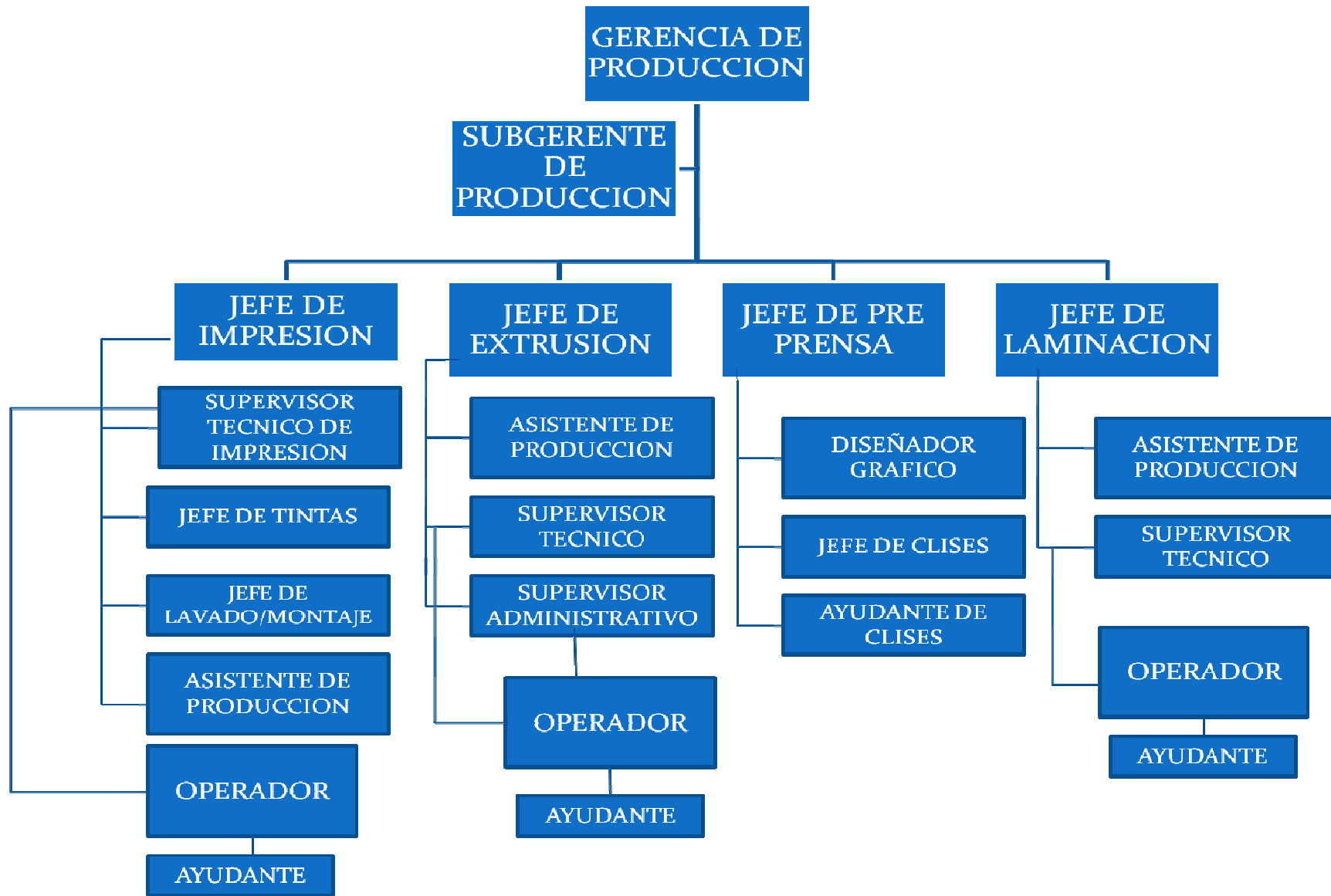
### **Webgrafía**

- Evaluación al desempeño (s.a.) En Our blog. Tomado de <http://http://www.haygroup.com/es/services/index.aspx?id=6093>
- Método HAY Group. En Podcasts. Tomado de <http://www.pymesyautonomos.com/management/en-que-consiste-el-sistema-hay-de-valoracion-de-puestos>, fecha (10/09/2010). Pymes y Autónomos.
- Evaluación por competencias (s.a.). En Data.com. Tomado de [www.elemprendedoronline.com/pagina/implementacion\\_sistemas\\_evaluacion.htm](http://www.elemprendedoronline.com/pagina/implementacion_sistemas_evaluacion.htm).
- Recursos Humanos (M.A.). En Americandata.com. Tomado de [www.info-recursos-humanos.com](http://www.info-recursos-humanos.com)

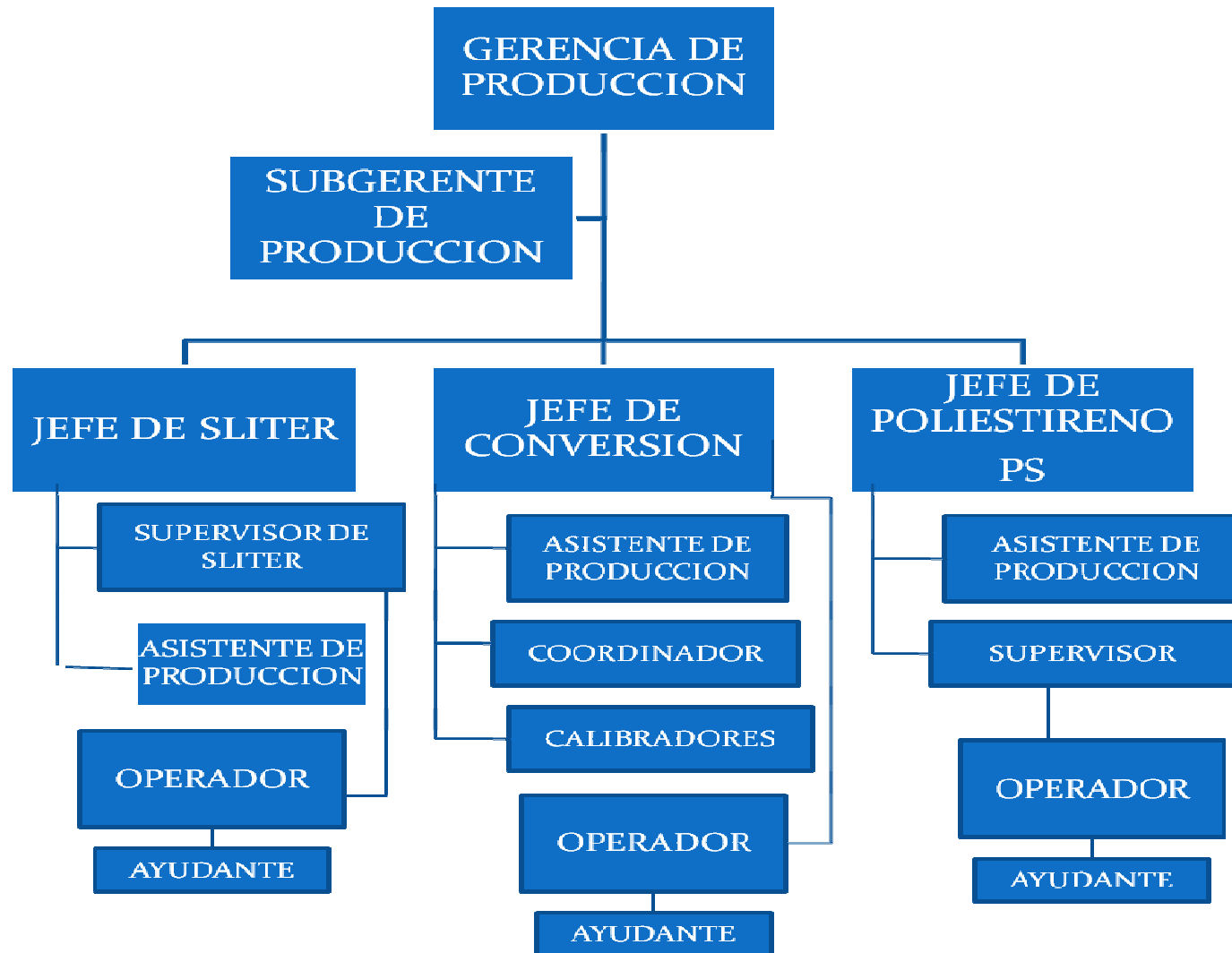
## **ANEXO 1**

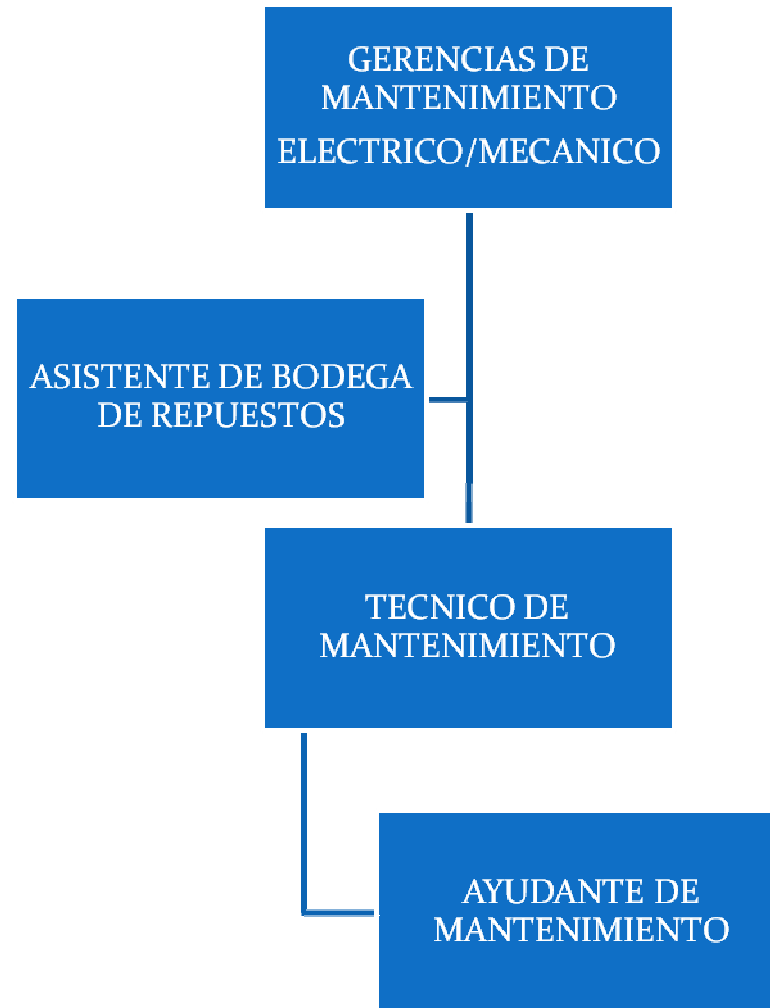
# ORGANIGRAMA FUNCIONAL

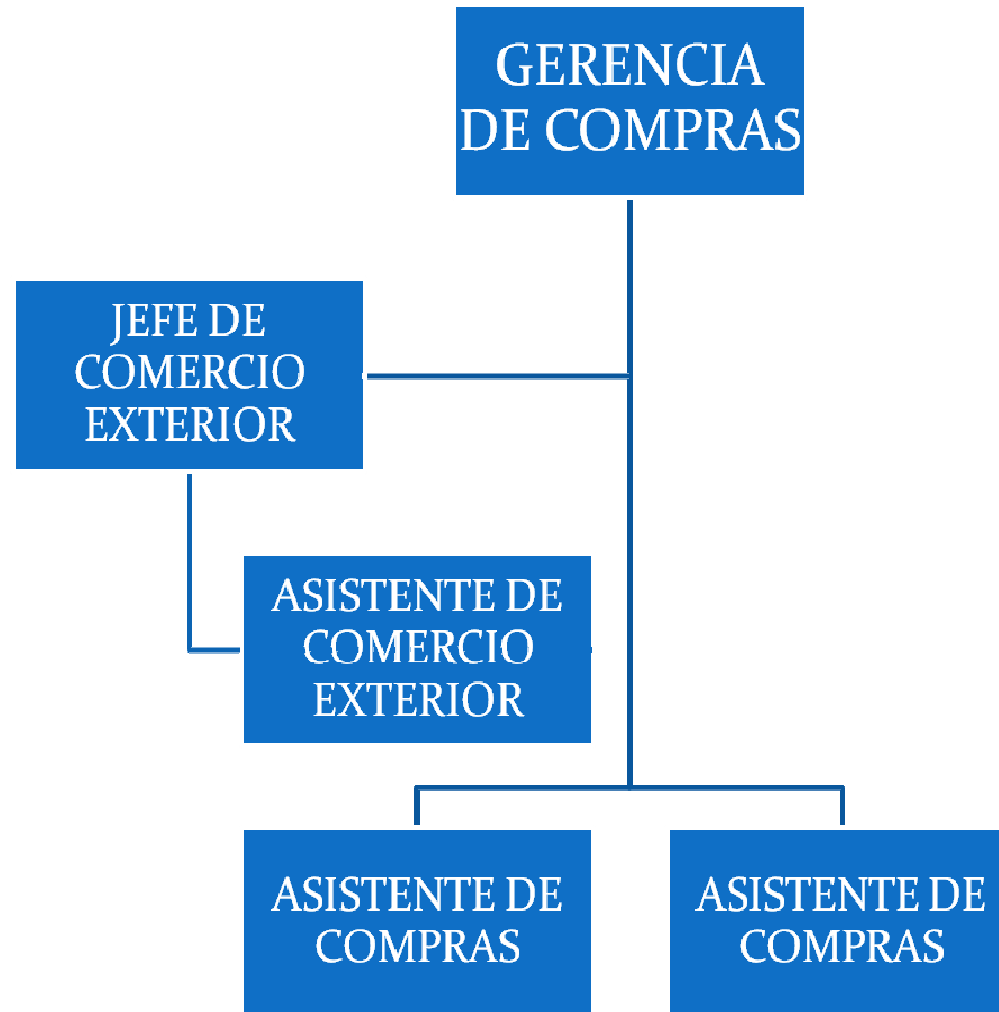


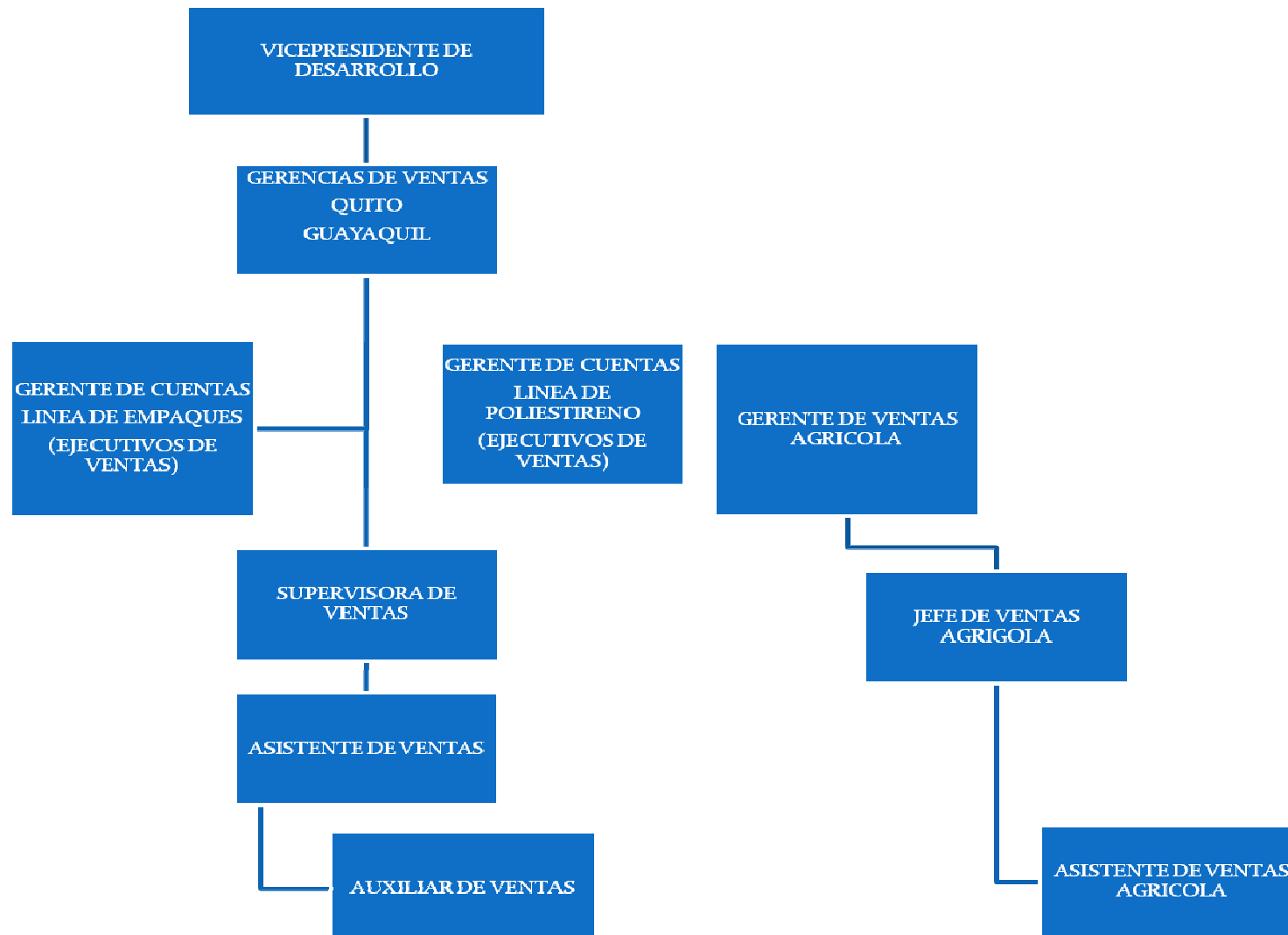


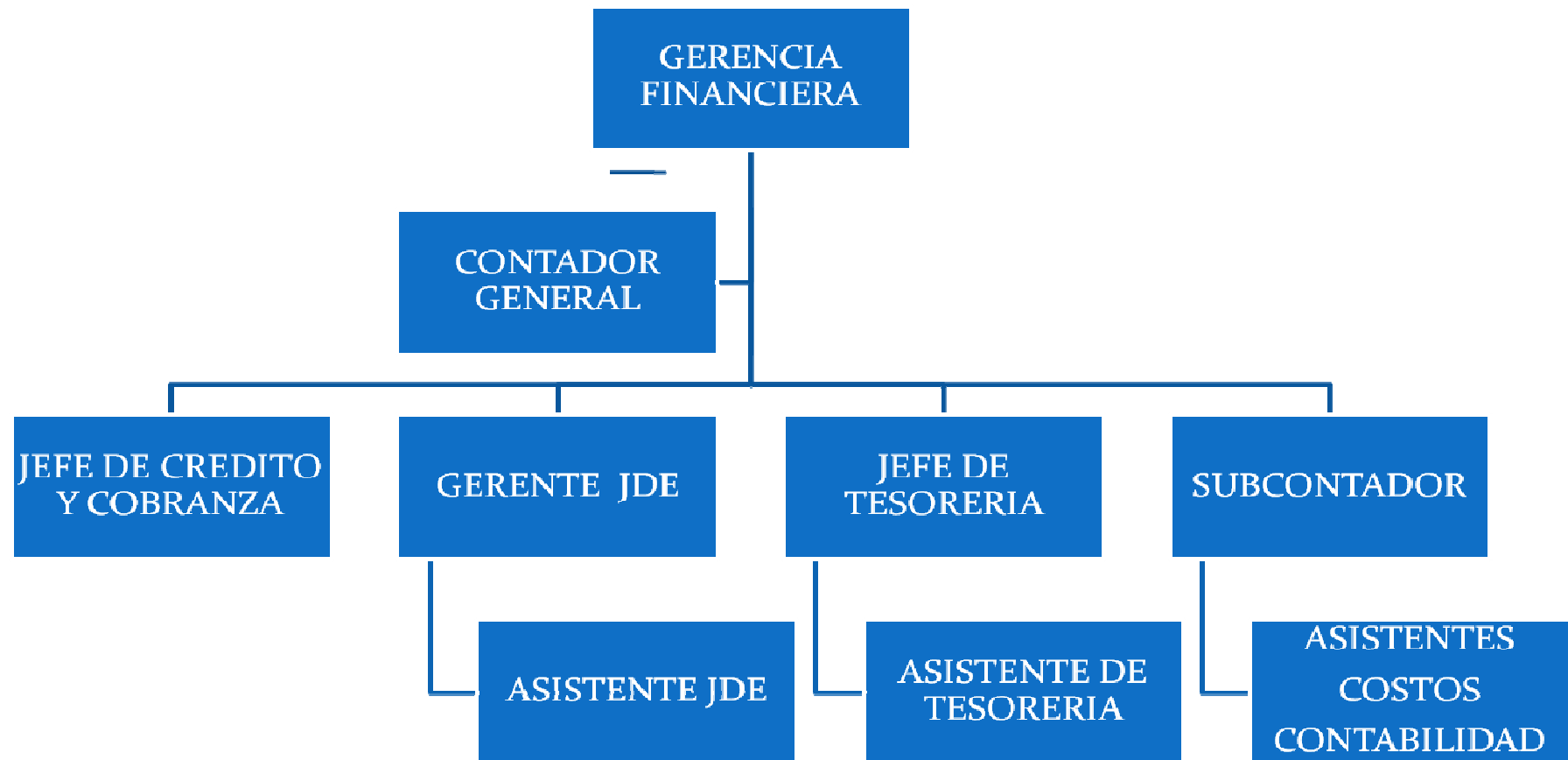


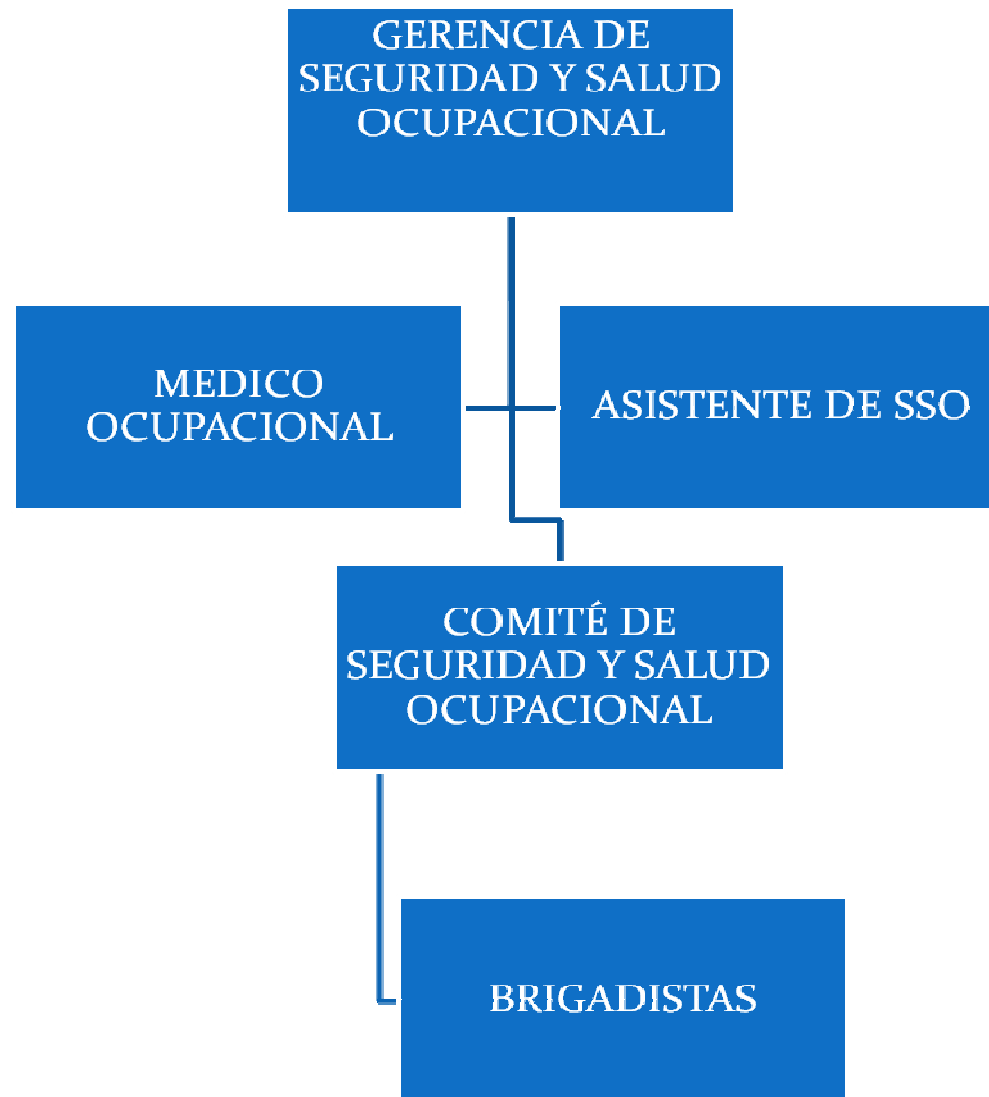


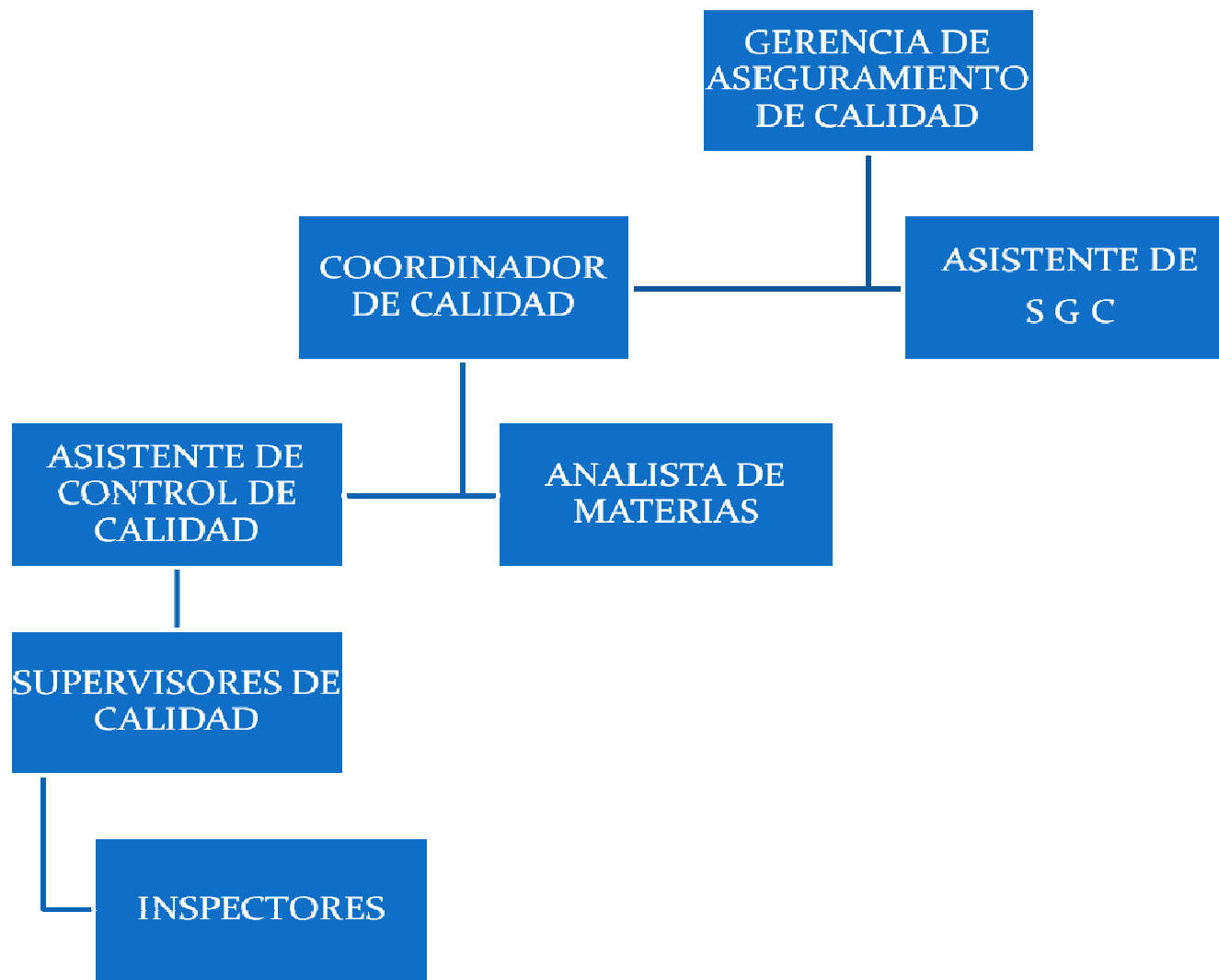


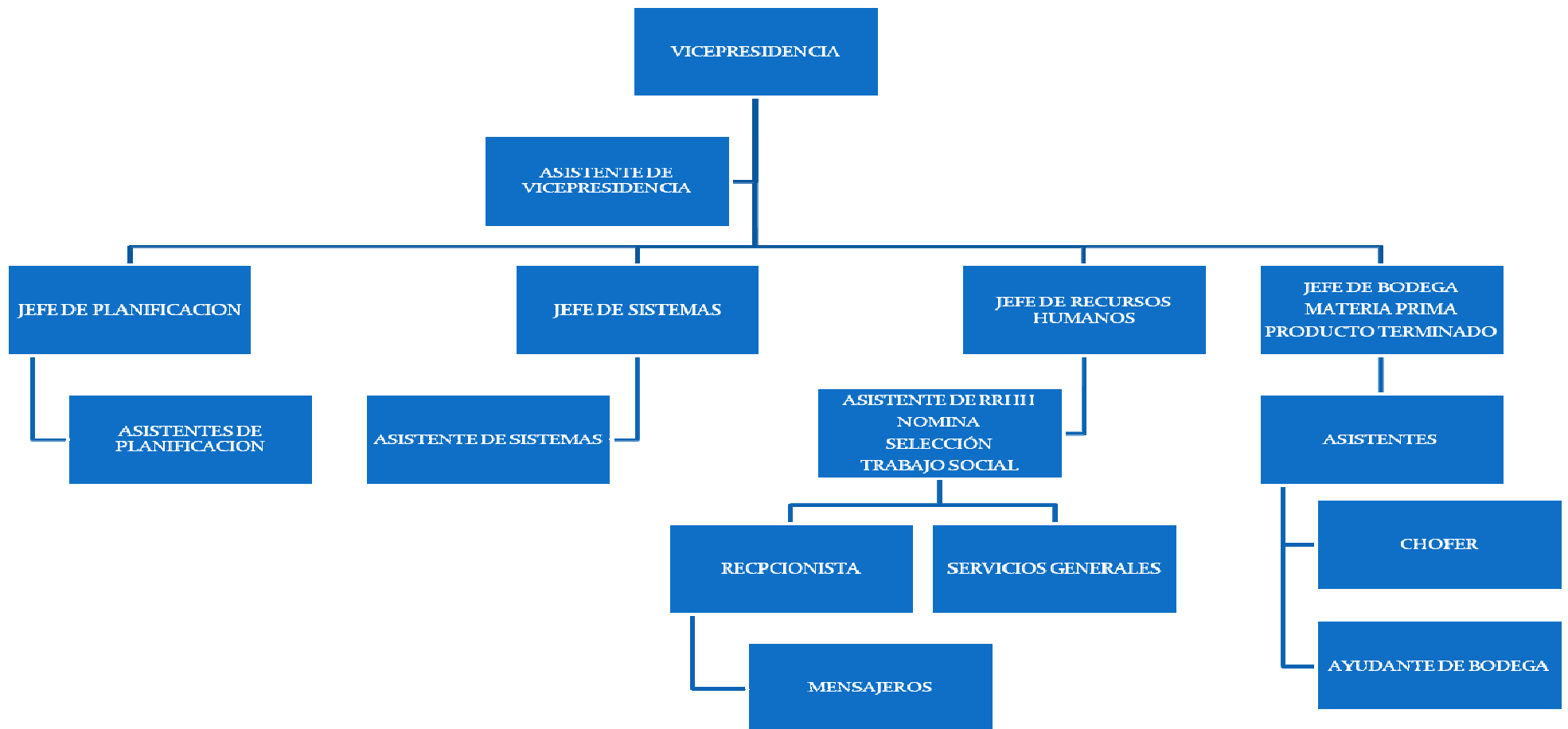














## **ANEXO 2**

## DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

---

<b>1.- ORIENTACION AL ORDEN Y CALIDAD</b>	
<b>Definición:</b> Es la preocupación continua por controlar el trabajo y el asegurar que no existan errores en el procesos y la información. Implica la insistencia en la claridad de las responsabilidades y funciones asignadas.	
ALTO	Realiza el seguimiento del trabajo de los demás, vigilando la calidad de su trabajo, para asegurarse de que se siguen los procedimientos establecidos. Lleva un registro detallado de las actividades propias y las de los demás. Se preocupa por dejar en claro normas y procedimientos.
MEDIO	Realiza el seguimiento de las tareas y proyectos asignados. Se preocupa por mejorar el orden de todo lo que está bajo su responsabilidad. Presenta a sus superiores propuesta para mejorar el orden y claridad en las tareas.
BAJO	Busca claridad de las tareas encomendadas y se niega hacer trabajos fuera de los procedimientos.

<b>2.- ADAPTABILIDAD Y FLEXIBILIDAD</b>	
<b>Definición:</b> Capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio, facilidad para adaptarse en forma rápida y adecuada a diferentes situaciones, medio o personas.	
ALTO	Alta adaptabilidad en diferentes contextos, medios y personas, cambios rápidos y adecuados en el rol de líder de grupo en su propia persona, evalúa y propone mejoras en base a los resultados.
MEDIO	Capacidad para adaptarse a medios, personas y situaciones de forma adecuada.
BAJO	Cambia cuando le sugieren, tiene escasa capacidad de adaptarse.

<b>3.- DINAMISMO Y ENERGIA</b>	
<b>Definición:</b> Habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, en jornadas de trabajo prolongadas sin que esto se vea afectado su nivel de actividad.	
ALTO	Reconocido por subordinados y pares como motor que transmite energía al grupo que dirige. Dinámico al emprender nuevas tareas, sin dejar que sus niveles de actividad se vean afectados por situaciones cambiantes, espacios de tiempo o prolongadas jornadas de trabajo.
MEDIO	Trasmite energía a su grupo y en sus acciones, demuestra dinamismo y energía al realizar trabajos duros o de largas jornadas.
BAJO	Trabaja duro en largas jornadas de trabajo.

<b>4.-OPTIMIZACION DE LOS RECURSOS</b>	
<b>Definición:</b> .- Habilidad para utilizar los recursos que tiene para la ejecución de su tarea sin desperdiciar material o tiempo. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y control.	
ALTO	Establece puntos de control y coordinación de materiales, tiempo y personas, verifica datos y busca información externa para garantizar la calidad de los procesos, es capaz de administrar varios proyectos complejos a la vez.
MEDIO	Establece mecanismos de control de materiales, tiempo y personas, puede coordinar algunos proyectos a la vez, establece objetivos y plazos.
BAJO	Organiza el trabajo y administra adecuadamente los tiempos.

<b>5.-CAPACIDAD PARA APRENDER</b>	
<b>Definición:</b> Asimilación de nueva información y su eficaz aplicación la práctica laboral. Capacidad para Captar y asimilar con facilidad conceptos e información simple y compleja.	
ALTO	Excelente capacidad de aprender e incorporar nuevos esquemas y nuevas formas de interpretar la realidad, es un referente en los ámbitos en los que actúa por su predisposición al aprendizaje que por lo general es superior al promedio.
MEDIO	Muy buena capacidad de aprender y puede incorporar nuevos modelos y esquemas, aprende con la práctica, la observación y con personas de mayor conocimiento.
BAJO	Aprende nuevos esquemas y modelos asimilando los conceptos impartidos.

## 6.-HABILIDAD ANALITICA

**Definición:** Capacidad para identificar, comprender y evaluar las diferentes variables que inciden en la consecución de un objetivo, determinando las posibles alternativas de viabilidad, teniendo en cuenta su repercusión en los niveles de calidad y eficiencia esperados.

ALTO	<p>Busca y coordina e identifica datos significativos y relevantes, identifica problemas y realiza análisis lógicos.</p> <p>Tiene mucha capacidad de analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos para establecer relaciones entre datos numéricos.</p>
MEDIO	<p>Analiza la información, identifica problemas coordinando datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para organizar y presentar datos estableciendo conexiones numéricas importantes.</p>
BAJO	<p>Puede analizar e identificar problemas relevantes, organiza y presenta datos numéricos.</p>

## 7.-TRABAJO Y DESARROLLO EN EQUIPO

**Definición:** Implica la intención de colaboración y cooperación al formar parte de un grupo para lograr una objetivo en común, aún cuando este objetivo no está relacionado con el interés personal. Facilidad para relacionarse interpersonalmente y comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito del equipo.

ALTO

Fortalece el espíritu de equipo a lo largo de la organización y se congratula por el éxito de sus pares y demás colaboradores. Promociona y alimenta la comunicación actuando como modelo en el rol asignado demostrando superioridad, capaz de distinguir, interpretar y expresar hechos problemas y opiniones

MEDIO

Sabe integrar los diversos estilos y habilidades que hay en un equipo para optimizar el desempeño y el entusiasmo. Ayuda al equipo a centrarse en los objetivos, apoya y alimenta las actividades de los miembros del equipo.

BAJO

Comparte información y trabaja cooperativamente con el equipo. Ayuda a los nuevos miembros a integrarse al equipo.

<b>8.-SATISFACCION AL CLIENTE</b>	
<b>Definición:</b> Deseo de ayudar o servir a los demás, comprende y satisface necesidades inclusive las no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver las necesidades del cliente.	
ALTO	Crea necesidades en el cliente logrando fidelizarlo. Logra que el cliente lo reconozca y sea capaz de recomendarlo a otros. Proactivo para entender con rapidez las necesidades del cliente y se muestra muy cortés. Se interesa por los puntos de vista del cliente.
MEDIO	Identifica las necesidades del cliente y en ocasiones se anticipa a ellas portando soluciones a sus requerimientos. Diagnostica correctamente la necesidad y propone soluciones adecuadas.
BAJO	Actúa a partir de la solicitud del cliente. Ofrece respuestas estándar a las demandas. Atención con rapidez pero de poca cortesía.

<b>9.-COMUNICACIÓN EFECTIVA</b>	
<b>Definición:</b> Capacidad para escuchar, entender y valorar empáticamente información, ideas y opiniones que su equipo le comunique, siendo capaz de retroalimentar asertivamente el proceso comunicativo.	
ALTO	Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la mejor estrategia de comunicación. Identifica los momentos y la forma adecuada para exponer políticas organizacionales.
MEDIO	Es reconocido como un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones.
BAJO	Se comunica formalmente con otras personas tanto oral cómo escrito.

### 10.-FRANQUEZA-CONFIABILIDAD-INTEGRIDAD

**Definición:** establece relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Existe coherencia entre acciones, conductas y palabras. Asume la responsabilidad de sus propios errores.

ALTO	Demuestra respeto mutuo y confianza para con los demás. Asume sus errores y propone acciones coherentes con su discurso. Se presenta comprometido, honesto y confiable.
MEDIO	Demuestra franqueza y establece relaciones basadas en el respeto y la confianza. Existe correlación entre su discurso y su accionar.
BAJO	Entre quienes interactúan con él, tiene imagen de confianza ya que no se contradice en su accionar.



## **ANEXO 3**

**Formato para evaluar los elementos (competencias) asociadas al factor Competencia**

**EVALUACIÓN DE LOS ELEMENTOS DEL FACTOR COMPETENCIA**

Fecha de la evaluación: ..10 abril 2013  Nombre del evaluado: ...NELSON MINA  Cargo del evaluado: JEFE DE BODEGA DE PRODUCTO TERMINADO  Nombre del evaluador: PATRICIO CADENA Cargo del evaluador: GERENTE DE PRODUCCION	<b>OBSERVACIONES:</b>    
---	---------------------------------------

Elementos	Definición	Grado de desarrollo						Frecuencia de comportamiento				TOTAL
		NEv.	A	B	C	D	N/D	S	F	MT	O	Pc*Pf
Puntualidad	Cumplimiento de la jornada laboral establecida, además de la permanencia en su sitio de trabajo durante dicha jornada.				x				x			37.5
Conocimientos y aplicación práctica	Nivel de conocimientos y capacidad de aplicarlos para cumplir con la responsabilidad asignada.				x				x			37.5
Administración de recursos	Capacidad para planificar, organizar, coordinar, controlar y utilizar los recursos técnicos, financieros, materiales y humanos, disponibles para cumplir con la responsabilidad asignada.				x				x			37.5
Liderazgo	Capacidad de influir sobre las personas para que se esfuercen en forma voluntaria y con entusiasmo para el logro de las metas del grupo.					x				x		12.5
Control de Gestión	Habilidad para garantizar el cumplimiento pertinente del trabajo asignado, implementando medidas correctivas ante posibles desviaciones de las políticas establecidas.					x				x		12.5
Cooperación	Actitud hacia la Institución, la jefatura y los compañeros de trabajo.				x				x			37.5
Relaciones Interpersonales	Habilidad para interrelacionarse en forma integral y siendo receptivo con sus compañeros de trabajo y el público en general.				x				x			37.5
Comunicación	Habilidad para transmitir en forma oral o escrita información clara relacionada con sus funciones.				x				x			37.5

**VALORACIÓN DE LAS COMPETENCIAS DEL FACTOR CAPACIDAD**

**Formato para evaluar los elementos (competencias) asociados al factor Solución de Problemas**

**EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS**

Fecha de la evaluación: ..10 abril 2013 Nombre del evaluado: ...NELSON MINA Cargo del evaluado: JEFE DE BODEGA DE PRODUCTO TERMINADO Nombre del evaluador: PATRICIO CADENA Cargo del evaluador: GERENTE DE PRODUCCION		<b>OBSERVACIONES:</b>										
Elementos	Definición	Grado de desarrollo						Frecuencia de comportamiento				TOTAL
		NEv.	A	B	C	D	N/D	S	F	MT	O	Pc*Pf
Pensamiento Lógico Analítico	Grado en que identifica, evalúa y selecciona información importante acerca de un problema o situación, para reformularlo y propone recomendaciones específicas.				x				x			37.5
Toma de Decisiones	Capacidad para determinar el curso de acción entre varias opciones y elegir la más acertada mediante una selección racional asumiendo las responsabilidades del caso.					x				x		12.5
Creatividad	Capacidad de crear ideas y proyectos sin recurrir a la experiencia adquirida para la solución de problemas.					x				x		12.5
<b>VALORACIÓN DE LAS COMPETENCIAS DEL FACTOR SOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b>											20.8	

**Formato de evaluación del logro de metas**

Fecha de la evaluación: 10 abril 2013

Nombre del evaluado: Nelson Mina

Cargo de evaluado: Jefe de Bodega de Producto terminado

Nombre del evaluador: ...Patricio Cadena

Cargo del evaluador: .....Gerente de Producción

Objetivos de gestión	Ponderación	Puntuación	Total	Comentarios
Cumplir con los despachos definidos dentro de tiempos establecidos con el cliente. <b>EFICACIA DE LA ENTREGA DE PRODUCTOS AL CLIENTE</b>	# despachos realizados /#despachos planificados  <b>90 despachos realizados/ 90 planificados</b>	100%		
	100%			

Formato para medir el factor Responsabilidad						
DATOS DEL EVALUADO		OBSERVACIONES				
Fecha:	10 abril 2013					
Nombres:	Nelzon Mina					
Cargo:	Jefe de Bodega de Producto Terminado					
DATOS DEL EVALUADOR		OBSERVACIONES				
Nombres:	Patricio Cadena					
Cargo:	Gerente de Producción					
No.	INDICADORES DE RESPONSABILIDAD	CALIFICACIÓN				
		1	2	3	4	5
1	<b>Calidad del trabajo:</b> Mide la profesionalidad, frecuencia de error, y esmero que caracteriza el trabajo realizado por el evaluado en el cumplimiento de normas técnicas, procedimientos e instrucciones relacionadas con la actividad laboral que desempeña.			x		
2	<b>Disciplina laboral:</b> Mide el comportamiento del evaluado en cuanto al aprovechamiento de la jornada laboral, y disciplina.			x		
3	<b>Desarrollo personal:</b> Mide el cumplimiento por parte del trabajador de las acciones de capacitación y desarrollo profesional que le han sido programadas, al igual que los resultados alcanzados en las mismas.				x	
4	<b>Cumplimiento de las normas de seguridad:</b> Mide el comportamiento del evaluado a partir del cumplimiento de las normas, procedimientos e instrucciones que indican el correcto uso de los medios de protección, medidas de seguridad en el trabajo y el cuidado y conservación del medio ambiente.			x		
5	<b>Apertura para el cambio:</b> Mide la sensibilidad y comprensión hacia los puntos de vista de otros; y el aprovechamiento a la retroalimentación recibida de sus compañeros y superiores, aun cuando sean opuestas a los suyos.			x		
6	<b>Sentido costo/beneficio:</b> Mide la eficiencia y cuidado en el uso de los recursos de la empresa			x		

**Formato para evaluar los elementos (competencias) asociadas al factor Competencia**

**EVALUACIÓN DE LOS ELEMENTOS DEL FACTOR COMPETENCIA**

Nombre del evaluado: ...ALFONSO AUQUILLAS Cargo del evaluado: JEFE DE BODEGA DE MATERIA PRIMA Nombre del evaluador: PATRICIO CADENA Cargo del evaluador: GERENTE DE PRODUCCION		<b>OBSERVACIONES:</b>										
Elementos	Definición	Grado de desarrollo						Frecuencia de comportamiento				TOTAL
		NEv.	A	B	C	D	N/D	S	F	MT	O	Pc*Pf
Puntualidad	Cumplimiento de la jornada laboral establecida, además de la permanencia en su sitio de trabajo durante dicha jornada.			X					x			56.25
Conocimientos y aplicación práctica	Nivel de conocimientos y capacidad de aplicarlos para cumplir con la responsabilidad asignada.			X					x			56.25
Administración de recursos	Capacidad para planificar, organizar, coordinar, controlar y utilizar los recursos técnicos, financieros, materiales y humanos, disponibles para cumplir con la responsabilidad asignada.			X					x			56.25
Liderazgo	Capacidad de influir sobre las personas para que se esfuercen en forma voluntaria y con entusiasmo para el logro de las metas del grupo.				X				X			37.5
Control de Gestión	Habilidad para garantizar el cumplimiento pertinente del trabajo asignado, implementando medidas correctivas ante posibles desviaciones de las políticas establecidas.				X				X			37.5
Cooperación	Actitud hacia la Institución, la jefatura y los compañeros de trabajo.				x				x			37.5
Relaciones Interpersonales	Habilidad para interrelacionarse en forma integral y siendo receptivo con sus compañeros de trabajo y el público en general.				x				x			37.5
Comunicación	Habilidad para transmitir en forma oral o escrita información clara relacionada con sus funciones.				x				x			37.5
<b>VALORACIÓN DE LAS COMPETENCIAS DEL FACTOR CAPACIDAD</b>												

**Formato para evaluar los elementos (competencias) asociados al factor Solución de Problemas**

**EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS**

Fecha de la evaluación: ..10 abril 2013 Nombre del evaluado: ...ALFONSO AUQUILLAS Cargo del evaluado: JEFE DE BODEGA DE MATERIA PRIMA(SUMINISTROS) Nombre del evaluador: PATRICIO CADENA Cargo del evaluador: GERENTE DE PRODUCCION	<b>OBSERVACIONES:</b>
---	-----------------------

Elementos	Definición	Grado de desarrollo						Frecuencia de comportamiento				TOTAL
		NEv.	A	B	C	D	N/D	S	F	MT	O	Pc*Pf
Pensamiento Lógico Analítico	Grado en que identifica, evalúa y selecciona información importante acerca de un problema o situación, para reformularlo y propone recomendaciones específicas.				x				x			37.5
Toma de Decisiones	Capacidad para determinar el curso de acción entre varias opciones y elegir la más acertada mediante una selección racional asumiendo las responsabilidades del caso.			X						x		37.5
Creatividad	Capacidad de crear ideas y proyectos sin recurrir a la experiencia adquirida para la solución de problemas.				X					x		25

**VALORACIÓN DE LAS COMPETENCIAS DEL FACTOR SOLUCIÓN DE PROBLEMAS**

**Formato de evaluación del logro de metas**

Fecha de la evaluación:.....10 abril 2013

Nombre del evaluado: Alfonso Auquillas

Cargo de evaluado: Jefe de Bodega de Suministros

Nombre del evaluador:.....Patricio Cadena

Cargo del evaluador:..... Gerente de Producción

Objetivos de gestión	Ponderación	Puntuación	Total	Comentarios
Verificar la exactitud del control y manejos de inventarios <b>CONTROL DE INVENTARIOS</b>	Porcentaje de exactitud de inventarios <b>No. 12 inventarios anuales/12</b>	100%		Se realiza inventarios mensuales
	100%			



Formato para medir el factor Responsabilidad									
DATOS DEL EVALUADO					OBSERVACIONES				
Fecha:	10abril 2013								
Nombres:	Alfonso Auquillas								
Cargo:	Jefe de Bodega de Suministros								
DATOS DEL EVALUADOR					OBSERVACIONES				
Nombres:	Ing. Patricio Cadena								
Cargo:	Gerente de Producción								
No.	INDICADORES DE RESPONSABILIDAD				CALIFICACIÓN				
					1	2	3	4	5
1	<b>Calidad del trabajo:</b> Mide la profesionalidad, frecuencia de error, y esmero que caracteriza el trabajo realizado por el evaluado en el cumplimiento de normas técnicas, procedimientos e instrucciones relacionadas con la actividad laboral que desempeña.						x		
2	<b>Disciplina laboral:</b> Mide el comportamiento del evaluado en cuanto al aprovechamiento de la jornada laboral, y disciplina.							X	
3	<b>Desarrollo personal:</b> Mide el cumplimiento por parte del trabajador de las acciones de capacitación y desarrollo profesional que le han sido programadas, al igual que los resultados alcanzados en las mismas.							x	
4	<b>Cumplimiento de las normas de seguridad:</b> Mide el comportamiento del evaluado a partir del cumplimiento de las normas, procedimientos e instrucciones que indican el correcto uso de los medios de protección, medidas de seguridad en el trabajo y el cuidado y conservación del medio ambiente.							X	
5	<b>Apertura para el cambio:</b> Mide la sensibilidad y comprensión hacia los puntos de vista de otros; y el aprovechamiento a la retroalimentación recibida de sus compañeros y superiores, aun cuando sean opuestas a los suyos.						x		
6	<b>Sentido costo/beneficio:</b> Mide la eficiencia y cuidado en el uso de los recursos de la empresa						x		

**Formato para evaluar los elementos (competencias) asociadas al factor Competencia**

**EVALUACIÓN DE LOS ELEMENTOS DEL FACTOR COMPETENCIA**

Fecha de la evaluación: ..10 abril 2013 Nombre del evaluado: ...FRANKLIN RIOFRIO Cargo del evaluado: JEFE DE BODEGA DE MATERIA PRIMA (MATERIALES) Nombre del evaluador: PATRICIO CADENA Cargo del evaluador: GERENTE DE PRODUCCION		OBSERVACIONES:										
Elementos	Definición	Grado de desarrollo						Frecuencia de comportamiento				TOTAL
		NEv.	A	B	C	D	N/D	S	F	MT	O	Pc*Pf
Puntualidad	Cumplimiento de la jornada laboral establecida, además de la permanencia en su sitio de trabajo durante dicha jornada.			X					x			56.25
Conocimientos y aplicación práctica	Nivel de conocimientos y capacidad de aplicarlos para cumplir con la responsabilidad asignada.			X					x			56.25
Administración de recursos	Capacidad para planificar, organizar, coordinar, controlar y utilizar los recursos técnicos, financieros, materiales y humanos, disponibles para cumplir con la responsabilidad asignada.			X					x			56.25
Liderazgo	Capacidad de influir sobre las personas para que se esfuercen en forma voluntaria y con entusiasmo para el logro de las metas del grupo.				X				X			37.5
Control de Gestión	Habilidad para garantizar el cumplimiento pertinente del trabajo asignado, implementando medidas correctivas ante posibles desviaciones de las políticas establecidas.				X				X			37.5
Cooperación	Actitud hacia la Institución, la jefatura y los compañeros de trabajo.				x				x			37.5
Relaciones Interpersonales	Habilidad para interrelacionarse en forma integral y siendo receptivo con sus compañeros de trabajo y el público en general.				x				x			37.5
Comunicación	Habilidad para transmitir en forma oral o escrita información clara relacionada con sus funciones.				x				x			37.5
<b>VALORACIÓN DE LAS COMPETENCIAS DEL FACTOR CAPACIDAD</b>												

**Formato para evaluar los elementos (competencias) asociados al factor Solución de Problemas**

**EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS**

Fecha de la evaluación: ..10 abril 2013 Nombre del evaluado: ...FRANKLIN RIOFRIO Cargo del evaluado: JEFE DE BODEGA DE MATERIA PRIMA (MATERIALES) Nombre del evaluador: PATRICIO CADENA Cargo del evaluador: GERENTE DE PRODUCCION		<b>OBSERVACIONES:</b>											
Elementos	Definición	Grado de desarrollo						Frecuencia de comportamiento				TOTAL	
		NEv.	A	B	C	D	N/D	S	F	MT	O	Pc*Pf	
Pensamiento Lógico Analítico	Grado en que identifica, evalúa y selecciona información importante acerca de un problema o situación, para reformularlo y propone recomendaciones específicas.				x					x			37.5
Toma de Decisiones	Capacidad para determinar el curso de acción entre varias opciones y elegir la más acertada mediante una selección racional asumiendo las responsabilidades del caso.			X							x		37.5
Creatividad	Capacidad de crear ideas y proyectos sin recurrir a la experiencia adquirida para la solución de problemas.				X						x		25
<b>VALORACIÓN DE LAS COMPETENCIAS DEL FACTOR SOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b>												33.3	

**Formato de evaluación del logro de metas**

Fecha de la evaluación:.....10 abril 2013

Nombre del evaluado: Franklin Riofrio

Cargo de evaluado: Jefe de Bodega de Materias Primas

Nombre del evaluador:.....Patricio Cadena

Cargo del evaluador:..... Gerente de Producción

Objetivos de gestión	Ponderación	Puntuación	Total	Comentarios
Verificar la exactitud del control y manejos de inventarios <b>CONTROL DE INVENTARIOS</b>	Porcentaje de exactitud de inventarios  <b>No. 12 inventarios anuales/12</b>	100%		
	100%			

Formato para medir el factor Responsabilidad						
DATOS DEL EVALUADO					OBSERVACIONES	
Fecha:	10abril 2013					
Nombres:	Franklin Riofrio					
Cargo:	Jefe de Bodega de Materias primas					
DATOS DEL EVALUADOR					OBSERVACIONES	
Nombres:	Ing. Patricio Cadena					
Cargo:	Gerente de Producción					
No.	INDICADORES DE RESPONSABILIDAD	CALIFICACIÓN				
		1	2	3	4	5
1	<b>Calidad del trabajo:</b> Mide la profesionalidad, frecuencia de error, y esmero que caracteriza el trabajo realizado por el evaluado en el cumplimiento de normas técnicas, procedimientos e instrucciones relacionadas con la actividad laboral que desempeña.			x		
2	<b>Disciplina laboral:</b> Mide el comportamiento del evaluado en cuanto al aprovechamiento de la jornada laboral, y disciplina.				X	
3	<b>Desarrollo personal:</b> Mide el cumplimiento por parte del trabajador de las acciones de capacitación y desarrollo profesional que le han sido programadas, al igual que los resultados alcanzados en las mismas.				x	
4	<b>Cumplimiento de las normas de seguridad:</b> Mide el comportamiento del evaluado a partir del cumplimiento de las normas, procedimientos e instrucciones que indican el correcto uso de los medios de protección, medidas de seguridad en el trabajo y el cuidado y conservación del medio ambiente.				X	
5	<b>Apertura para el cambio:</b> Mide la sensibilidad y comprensión hacia los puntos de vista de otros; y el aprovechamiento a la retroalimentación recibida de sus compañeros y superiores, aun cuando sean opuestas a los suyos.			x		
6	<b>Sentido costo/beneficio:</b> Mide la eficiencia y cuidado en el uso de los recursos de la empresa			x		

**Formato para evaluar los elementos (competencias) asociadas al factor Competencia**

**EVALUACIÓN DE LOS ELEMENTOS DEL FACTOR COMPETENCIA**

Fecha de la evaluación: ..10 abril 2013 Nombre del evaluado: ...FREDDY LEMA Cargo del evaluado: JEFE DE CONTROL DE CALIDAD Nombre del evaluador: PATRICIO CADENA Cargo del evaluador: GERENTE DE PRODUCCION		<b>OBSERVACIONES:</b>										
Elementos	Definición	Grado de desarrollo						Frecuencia de comportamiento				TOTAL
		NEv.	A	B	C	D	N/D	S	F	MT	O	Pc*Pf
Puntualidad	Cumplimiento de la jornada laboral establecida, además de la permanencia en su sitio de trabajo durante dicha jornada.				x				x			37.5
Conocimientos y aplicación práctica	Nivel de conocimientos y capacidad de aplicarlos para cumplir con la responsabilidad asignada.				x				x			37.5
Administración de recursos	Capacidad para planificar, organizar, coordinar, controlar y utilizar los recursos técnicos, financieros, materiales y humanos, disponibles para cumplir con la responsabilidad asignada.					X				X		12.5
Liderazgo	Capacidad de influir sobre las personas para que se esfuercen en forma voluntaria y con entusiasmo para el logro de las metas del grupo.					x				x		12.5
Control de Gestión	Habilidad para garantizar el cumplimiento pertinente del trabajo asignado, implementando medidas correctivas ante posibles desviaciones de las políticas establecidas.					x				x		12.5
Cooperación	Actitud hacia la Institución, la jefatura y los compañeros de trabajo.					X				X		12.5
Relaciones Interpersonales	Habilidad para interrelacionarse en forma integral y siendo receptivo con sus compañeros de trabajo y el público en general.				x				x			37.5
Comunicación	Habilidad para transmitir en forma oral o escrita información clara relacionada con sus funciones.					X				X		12.5
<b>VALORACIÓN DE LAS COMPETENCIAS DEL FACTOR CAPACIDAD</b>												

**Formato para evaluar los elementos (competencias) asociados al factor Solución de Problemas**

**EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS**

Fecha de la evaluación: ..10 abril 2013 Nombre del evaluado: ...FREDDY LEMA Cargo del evaluado: JEFE DE CONTROL DE CALIDAD Nombre del evaluador: PATRICIO CADENA Cargo del evaluador: GERENTE DE PRODUCCION		<b>OBSERVACIONES:</b>										
Elementos	Definición	Grado de desarrollo						Frecuencia de comportamiento				TOTAL
		NEv.	A	B	C	D	N/D	S	F	MT	O	Pc*Pf
Pensamiento Lógico Analítico	Grado en que identifica, evalúa y selecciona información importante acerca de un problema o situación, para reformularlo y propone recomendaciones específicas.					X			x			12.5
Toma de Decisiones	Capacidad para determinar el curso de acción entre varias opciones y elegir la más acertada mediante una selección racional asumiendo las responsabilidades del caso.					x				x		12.5
Creatividad	Capacidad de crear ideas y proyectos sin recurrir a la experiencia adquirida para la solución de problemas.					x				x		12.5
<b>VALORACIÓN DE LAS COMPETENCIAS DEL FACTOR SOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b>											12.5	

**Formato de evaluación del logro de metas**

Fecha de la evaluación:....10 abril 2013

Nombre del evaluado: Freddy Lema

Cargo de evaluado: Jefe de Control de Calidad

Nombre del evaluador:.....Patricio Cadena

Cargo del evaluador:..... Gerente de Producción

Objetivos de gestión	Ponderación	Puntuación	Total	Comentarios
Identificar las áreas críticas de defecto para tomar acción correctiva preventiva o mejora., % <b>de kilos de Producto No Conforme</b>	Kg. totales de producto No conforme/Kg. totales entregados a Bodega al mes  <b>kg. 27066 / kg 41646</b>	65%		el 65% del producto no conforme es identificado en el área de extrusión
	100%			



Formato para medir el factor Responsabilidad									
DATOS DEL EVALUADO					OBSERVACIONES				
Fecha:	10abril 2013								
Nombres:	Freddy Lema								
Cargo:	Jefe de Control de Calidad								
DATOS DEL EVALUADOR					OBSERVACIONES				
Nombres:	Ing. Patricio Cadena								
Cargo:	Gerente de Producción								
No.	INDICADORES DE RESPONSABILIDAD				CALIFICACIÓN				
					1	2	3	4	5
1	<b>Calidad del trabajo:</b> Mide la profesionalidad, frecuencia de error, y esmero que caracteriza el trabajo realizado por el evaluado en el cumplimiento de normas técnicas, procedimientos e instrucciones relacionadas con la actividad laboral que desempeña.					X			
2	<b>Disciplina laboral:</b> Mide el comportamiento del evaluado en cuanto al aprovechamiento de la jornada laboral, y disciplina.						x		
3	<b>Desarrollo personal:</b> Mide el cumplimiento por parte del trabajador de las acciones de capacitación y desarrollo profesional que le han sido programadas, al igual que los resultados alcanzados en las mismas.					X			
4	<b>Cumplimiento de las normas de seguridad:</b> Mide el comportamiento del evaluado a partir del cumplimiento de las normas, procedimientos e instrucciones que indican el correcto uso de los medios de protección, medidas de seguridad en el trabajo y el cuidado y conservación del medio ambiente.						x		
5	<b>Apertura para el cambio:</b> Mide la sensibilidad y comprensión hacia los puntos de vista de otros; y el aprovechamiento a la retroalimentación recibida de sus compañeros y superiores, aun cuando sean opuestas a los suyos.					X			
6	<b>Sentido costo/beneficio:</b> Mide la eficiencia y cuidado en el uso de los recursos de la empresa						x		

**Formato para evaluar los elementos (competencias) asociadas al factor Competencia**

**EVALUACIÓN DE LOS ELEMENTOS DEL FACTOR COMPETENCIA**

Fecha de la evaluación: ..10 abril 2013 Nombre del evaluado: ...MARCELO TAIMAL Cargo del evaluado: JEFE DE MONTAJE Nombre del evaluador: PATRICIO CADENA Cargo del evaluador: GERENTE DE PRODUCCION		OBSERVACIONES:										
Elementos	Definición	Grado de desarrollo						Frecuencia de comportamiento				TOTAL
		NEv.	A	B	C	D	N/D	S	F	MT	O	Pc*Pf
Puntualidad	Cumplimiento de la jornada laboral establecida, además de la permanencia en su sitio de trabajo durante dicha jornada.				x				x			37.5
Conocimientos y aplicación práctica	Nivel de conocimientos y capacidad de aplicarlos para cumplir con la responsabilidad asignada.				x				x			37.5
Administración de recursos	Capacidad para planificar, organizar, coordinar, controlar y utilizar los recursos técnicos, financieros, materiales y humanos, disponibles para cumplir con la responsabilidad asignada.					X				X		12.5
Liderazgo	Capacidad de influir sobre las personas para que se esfuercen en forma voluntaria y con entusiasmo para el logro de las metas del grupo.					x				x		12.5
Control de Gestión	Habilidad para garantizar el cumplimiento pertinente del trabajo asignado, implementando medidas correctivas ante posibles desviaciones de las políticas establecidas.					x				x		12.5
Cooperación	Actitud hacia la Institución, la jefatura y los compañeros de trabajo.					X				X		12.5
Relaciones Interpersonales	Habilidad para interrelacionarse en forma integral y siendo receptivo con sus compañeros de trabajo y el público en general.				x				x			37.5
Comunicación	Habilidad para transmitir en forma oral o escrita información clara relacionada con sus funciones.					X				X		12.5
<b>VALORACIÓN DE LAS COMPETENCIAS DEL FACTOR CAPACIDAD</b>												

**Formato para evaluar los elementos (competencias) asociados al factor Solución de Problemas**

**EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS**

Fecha de la evaluación: ..10 abril 2013 Nombre del evaluado: ...MARCELO TAIMAL Cargo del evaluado: JEFE DE MONTAJE Nombre del evaluador: PATRICIO CADENA Cargo del evaluador: GERENTE DE PRODUCCION		OBSERVACIONES:											
Elementos	Definición	Grado de desarrollo						Frecuencia de comportamiento				TOTAL	
		NEv.	A	B	C	D	N/D	S	F	MT	O	Pc*Pf	
Pensamiento Lógico Analítico	Grado en que identifica, evalúa y selecciona información importante acerca de un problema o situación, para reformularlo y propone recomendaciones específicas.				x				x				37.5
Toma de Decisiones	Capacidad para determinar el curso de acción entre varias opciones y elegir la más acertada mediante una selección racional asumiendo las responsabilidades del caso.					x					x		12.5
Creatividad	Capacidad de crear ideas y proyectos sin recurrir a la experiencia adquirida para la solución de problemas.					x					x		12.5
<b>VALORACIÓN DE LAS COMPETENCIAS DEL FACTOR SOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b>												20.8	

**Formato de evaluación del logro de metas**

Fecha de la evaluación:.....10 abril 2013

Nombre del evaluado: Marcelo Taimal

Cargo de evaluado: Jefe de Montaje

Nombre del evaluador:.....Patricio Cadena

Cargo del evaluador:..... Gerente de Producción

Objetivos de gestión	Ponderación	Puntuación	Total	Comentarios
Disminución del consumo de sticky back (adhesivo)	#trabajos montados/ cantidad de stiky back utilizados  464 trabajos montados mes/ 61 cajas stikyback	75%		Se realizaron la misma cantidad de trabajos y se utilizo menos cajas de sticky back a comparación del año 2012
	100%			

Formato para medir el factor Responsabilidad						
DATOS DEL EVALUADO					OBSERVACIONES	
Fecha:	10abril 2013					
Nombres:	Marcelo Taimal					
Cargo:	Jefe de Montaje					
DATOS DEL EVALUADOR					OBSERVACIONES	
Nombres:	Ing. Patricio Cadena					
Cargo:	Gerente de Producción					
No.	INDICADORES DE RESPONSABILIDAD	CALIFICACIÓN				
		1	2	3	4	5
1	<b>Calidad del trabajo:</b> Mide la profesionalidad, frecuencia de error, y esmero que caracteriza el trabajo realizado por el evaluado en el cumplimiento de normas técnicas, procedimientos e instrucciones relacionadas con la actividad laboral que desempeña.			x		
2	<b>Disciplina laboral:</b> Mide el comportamiento del evaluado en cuanto al aprovechamiento de la jornada laboral, y disciplina.			x		
3	<b>Desarrollo personal:</b> Mide el cumplimiento por parte del trabajador de las acciones de capacitación y desarrollo profesional que le han sido programadas, al igual que los resultados alcanzados en las mismas.		X			
4	<b>Cumplimiento de las normas de seguridad:</b> Mide el comportamiento del evaluado a partir del cumplimiento de las normas, procedimientos e instrucciones que indican el correcto uso de los medios de protección, medidas de seguridad en el trabajo y el cuidado y conservación del medio ambiente.			x		
5	<b>Apertura para el cambio:</b> Mide la sensibilidad y comprensión hacia los puntos de vista de otros; y el aprovechamiento a la retroalimentación recibida de sus compañeros y superiores, aun cuando sean opuestas a los suyos.		X			
6	<b>Sentido costo/beneficio:</b> Mide la eficiencia y cuidado en el uso de los recursos de la empresa			x		

**Formato para evaluar los elementos (competencias) asociadas al factor Competencia**

**EVALUACIÓN DE LOS ELEMENTOS DEL FACTOR COMPETENCIA**

Fecha de la evaluación: ..10 abril 2013 Nombre del evaluado: ...ANGEL ALVAREZ Cargo del evaluado: JEFE DE TINTAS Nombre del evaluador: PATRICIO CADENA Cargo del evaluador: GERENTE DE PRODUCCION		<b>OBSERVACIONES:</b>										
Elementos	Definición	Grado de desarrollo						Frecuencia de comportamiento				TOTAL
		NEv.	A	B	C	D	N/D	S	F	MT	O	Pc*Pf
Puntualidad	Cumplimiento de la jornada laboral establecida, además de la permanencia en su sitio de trabajo durante dicha jornada.				x				x			37.5
Conocimientos y aplicación práctica	Nivel de conocimientos y capacidad de aplicarlos para cumplir con la responsabilidad asignada.				x				x			37.5
Administración de recursos	Capacidad para planificar, organizar, coordinar, controlar y utilizar los recursos técnicos, financieros, materiales y humanos, disponibles para cumplir con la responsabilidad asignada.					X				X		12.5
Liderazgo	Capacidad de influir sobre las personas para que se esfuercen en forma voluntaria y con entusiasmo para el logro de las metas del grupo.					x				x		12.5
Control de Gestión	Habilidad para garantizar el cumplimiento pertinente del trabajo asignado, implementando medidas correctivas ante posibles desviaciones de las políticas establecidas.					x				x		12.5
Cooperación	Actitud hacia la Institución, la jefatura y los compañeros de trabajo.					X				X		12.5
Relaciones Interpersonales	Habilidad para interrelacionarse en forma integral y siendo receptivo con sus compañeros de trabajo y el público en general.				x				x			37.5
Comunicación	Habilidad para transmitir en forma oral o escrita información clara relacionada con sus funciones.					X				X		12.5
<b>VALORACIÓN DE LAS COMPETENCIAS DEL FACTOR CAPACIDAD</b>												

**Formato para evaluar los elementos (competencias) asociados al factor Solución de Problemas**

**EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS**

<p>Fecha de la evaluación: ..10 abril 2013</p> <p>Nombre del evaluado: ...ANGEL ALVAREZ</p> <p>Cargo del evaluado: JEFE DE TINTAS</p> <p>Nombre del evaluador: PATRICIO CADENA</p> <p>Cargo del evaluador: GERENTE DE PRODUCCION</p>	<p><b>OBSERVACIONES:</b></p>
--	------------------------------

Elementos	Definición	Grado de desarrollo						Frecuencia de comportamiento				TOTAL
		NEv.	A	B	C	D	N/D	S	F	MT	O	Pc*Pf
Pensamiento Lógico Analítico	Grado en que identifica, evalúa y selecciona información importante acerca de un problema o situación, para reformularlo y propone recomendaciones específicas.				x				x			37.5
Toma de Decisiones	Capacidad para determinar el curso de acción entre varias opciones y elegir la más acertada mediante una selección racional asumiendo las responsabilidades del caso.					x				x		12.5
Creatividad	Capacidad de crear ideas y proyectos sin recurrir a la experiencia adquirida para la solución de problemas.					x				x		12.5
<b>VALORACIÓN DE LAS COMPETENCIAS DEL FACTOR SOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b>											20.8	

**Formato de evaluación del logro de metas**

Fecha de la evaluación:....10 abril 2013

Nombre del evaluado: Angel Alvarez

Cargo de evaluado: Jefe de Tintas

Nombre del evaluador:.....Patricio Cadena

Cargo del evaluador:..... Gerente de Producción

Objetivos de gestión	Ponderación	Puntuación	Total	Comentarios
Tiempo de igualación de tintas	Tiempo perdido por igualación de tintas/tiempo total disponible para producción  #trabajos impresos/ cantidad de tinta utilizados	90%		Meta propuesta 100 horas, resultado obtenido 90 horas
	100%			



Formato para medir el factor Responsabilidad							
DATOS DEL EVALUADO						OBSERVACIONES	
Fecha:	10abril 2013						
Nombres:	Angel Alvarez						
Cargo:	Jefe de Tintas						
DATOS DEL EVALUADOR						OBSERVACIONES	
Nombres:	Ing. Patricio Cadena						
Cargo:	Gerente de Producción						
No.	INDICADORES DE RESPONSABILIDAD					CALIFICACIÓN	
1	<b>Calidad del trabajo:</b> Mide la profesionalidad, frecuencia de error, y esmero que caracteriza el trabajo realizado por el evaluado en el cumplimiento de normas técnicas, procedimientos e instrucciones relacionadas con la actividad laboral que desempeña.						
2	<b>Disciplina laboral:</b> Mide el comportamiento del evaluado en cuanto al aprovechamiento de la jornada laboral, y disciplina.						
3	<b>Desarrollo personal:</b> Mide el cumplimiento por parte del trabajador de las acciones de capacitación y desarrollo profesional que le han sido programadas, al igual que los resultados alcanzados en las mismas.					X	
4	<b>Cumplimiento de las normas de seguridad:</b> Mide el comportamiento del evaluado a partir del cumplimiento de las normas, procedimientos e instrucciones que indican el correcto uso de los medios de protección, medidas de seguridad en el trabajo y el cuidado y conservación del medio ambiente.						X
5	<b>Apertura para el cambio:</b> Mide la sensibilidad y comprensión hacia los puntos de vista de otros; y el aprovechamiento a la retroalimentación recibida de sus compañeros y superiores, aun cuando sean opuestas a los suyos.					X	
6	<b>Sentido costo/beneficio:</b> Mide la eficiencia y cuidado en el uso de los recursos de la empresa						X

**Formato para evaluar los elementos (competencias) asociadas al factor Competencia**

**EVALUACIÓN DE LOS ELEMENTOS DEL FACTOR COMPETENCIA**

Fecha de la evaluación: ..10 abril 2013 Nombre del evaluado: ...RENE PICON Cargo del evaluado: JEFE DE LAMINACION Nombre del evaluador: PATRICIO CADENA Cargo del evaluador: GERENTE DE PRODUCCION	<b>OBSERVACIONES:</b>  
--	-------------------------------

Elementos	Definición	Grado de desarrollo					Frecuencia de comportamiento				TOTAL	
		NEv.	A	B	C	D	N/D	S	F	MT	O	Pc*Pf
Puntualidad	Cumplimiento de la jornada laboral establecida, además de la permanencia en su sitio de trabajo durante dicha jornada.			X					x			56.25
Conocimientos y aplicación práctica	Nivel de conocimientos y capacidad de aplicarlos para cumplir con la responsabilidad asignada.			X					x			56.25
Administración de recursos	Capacidad para planificar, organizar, coordinar, controlar y utilizar los recursos técnicos, financieros, materiales y humanos, disponibles para cumplir con la responsabilidad asignada.			X					x			56.25
Liderazgo	Capacidad de influir sobre las personas para que se esfuercen en forma voluntaria y con entusiasmo para el logro de las metas del grupo.				X				X			37.5
Control de Gestión	Habilidad para garantizar el cumplimiento pertinente del trabajo asignado, implementando medidas correctivas ante posibles desviaciones de las políticas establecidas.				X				X			37.5
Cooperación	Actitud hacia la Institución, la jefatura y los compañeros de trabajo.				x				x			37.5
Relaciones Interpersonales	Habilidad para interrelacionarse en forma integral y siendo receptivo con sus compañeros de trabajo y el público en general.				x				x			37.5
Comunicación	Habilidad para transmitir en forma oral o escrita información clara relacionada con sus funciones.				x				x			37.5
<b>VALORACIÓN DE LAS COMPETENCIAS DEL FACTOR CAPACIDAD</b>												

**Formato para evaluar los elementos (competencias) asociados al factor Solución de Problemas**

**EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS**

Fecha de la evaluación: ..10 abril 2013 Nombre del evaluado: ...RENE PICON Cargo del evaluado: JEFE DE LAMINACION Nombre del evaluador: PATRICIO CADENA Cargo del evaluador: GERENTE DE PRODUCCION	<b>OBSERVACIONES:</b>
--	-----------------------

Elementos	Definición	Grado de desarrollo					Frecuencia de comportamiento				TOTAL	
		NEv.	A	B	C	D	N/D	S	F	MT	O	Pc*Pf
Pensamiento Lógico Analítico	Grado en que identifica, evalúa y selecciona información importante acerca de un problema o situación, para reformularlo y propone recomendaciones específicas.				x				x			37.5
Toma de Decisiones	Capacidad para determinar el curso de acción entre varias opciones y elegir la más acertada mediante una selección racional asumiendo las responsabilidades del caso.					x				x		12.5
Creatividad	Capacidad de crear ideas y proyectos sin recurrir a la experiencia adquirida para la solución de problemas.					x				x		12.5
<b>VALORACIÓN DE LAS COMPETENCIAS DEL FACTOR SOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b>											<b>20.8</b>	

**Formato de evaluación del logro de metas**

Fecha de la evaluación:....10 abril 2013

Nombre del evaluado: René Picón

Cargo de evaluado: Jefe de laminación

Nombre del evaluador:.....Patricio Cadena

Cargo del evaluador:..... Gerente de Producción

Objetivos de gestión	Ponderación	Puntuación	Total	Comentarios
Analizar la productividad por empleado de mano de obra directa contratada para la sección. <b>Productividad</b>	Producción neta (Kg.) sección/# de empleados de MOD en la sección  350 toneladas producidas/700 toneladas estándar  No.12 trabajadores	50%		
	100%			

Formato para medir el factor Responsabilidad									
DATOS DEL EVALUADO					OBSERVACIONES				
Fecha:	10 abril 2013								
Nombres:	René Picón								
Cargo:	Jefe de Laminación								
DATOS DEL EVALUADOR					OBSERVACIONES				
Nombres:	Ing. Patricio Cadena								
Cargo:	Gerente de Producción								
No.	INDICADORES DE RESPONSABILIDAD				CALIFICACIÓN				
		1	2	3	4	5			
1	<b>Calidad del trabajo:</b> Mide la profesionalidad, frecuencia de error, y esmero que caracteriza el trabajo realizado por el evaluado en el cumplimiento de normas técnicas, procedimientos e instrucciones relacionadas con la actividad laboral que desempeña.								
2	<b>Disciplina laboral:</b> Mide el comportamiento del evaluado en cuanto al aprovechamiento de la jornada laboral, y disciplina.								
3	<b>Desarrollo personal:</b> Mide el cumplimiento por parte del trabajador de las acciones de capacitación y desarrollo profesional que le han sido programadas, al igual que los resultados alcanzados en las mismas.								
4	<b>Cumplimiento de las normas de seguridad:</b> Mide el comportamiento del evaluado a partir del cumplimiento de las normas, procedimientos e instrucciones que indican el correcto uso de los medios de protección, medidas de seguridad en el trabajo y el cuidado y conservación del medio ambiente.								
5	<b>Apertura para el cambio:</b> Mide la sensibilidad y comprensión hacia los puntos de vista de otros; y el aprovechamiento a la retroalimentación recibida de sus compañeros y superiores, aun cuando sean opuestas a los suyos.								
6	<b>Sentido costo/beneficio:</b> Mide la eficiencia y cuidado en el uso de los recursos de la empresa								

**Formato para evaluar los elementos (competencias) asociadas al factor Competencia**

**EVALUACIÓN DE LOS ELEMENTOS DEL FACTOR COMPETENCIA**

Fecha de la evaluación: ..10 abril 2013 Nombre del evaluado: ...JUAN CARLOS CUENCA Cargo del evaluado: JEFE DE PRE PRENSA Nombre del evaluador: PATRICIO CADENA Cargo del evaluador: GERENTE DE PRODUCCION		OBSERVACIONES:										
Elementos	Definición	Grado de desarrollo						Frecuencia de comportamiento				TOTAL
		NEv.	A	B	C	D	N/D	S	F	MT	O	Pc*Pf
Puntualidad	Cumplimiento de la jornada laboral establecida, además de la permanencia en su sitio de trabajo durante dicha jornada.			X					x			56.25
Conocimientos y aplicación práctica	Nivel de conocimientos y capacidad de aplicarlos para cumplir con la responsabilidad asignada.			X					x			56.25
Administración de recursos	Capacidad para planificar, organizar, coordinar, controlar y utilizar los recursos técnicos, financieros, materiales y humanos, disponibles para cumplir con la responsabilidad asignada.				X				x			25
Liderazgo	Capacidad de influir sobre las personas para que se esfuercen en forma voluntaria y con entusiasmo para el logro de las metas del grupo.				X				X			25
Control de Gestión	Habilidad para garantizar el cumplimiento pertinente del trabajo asignado, implementando medidas correctivas ante posibles desviaciones de las políticas establecidas.					x				x		12.5
Cooperación	Actitud hacia la Institución, la jefatura y los compañeros de trabajo.					X			x			12.5
Relaciones Interpersonales	Habilidad para interrelacionarse en forma integral y siendo receptivo con sus compañeros de trabajo y el público en general.				x				x			37.5
Comunicación	Habilidad para transmitir en forma oral o escrita información clara relacionada con sus funciones.				x				x			37.5
<b>VALORACIÓN DE LAS COMPETENCIAS DEL FACTOR CAPACIDAD</b>												

**Formato para evaluar los elementos (competencias) asociados al factor Solución de Problemas**

**EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS**

Fecha de la evaluación: ..10 abril 2013  
 Nombre del evaluado: ...JUAN CARLOS CUENCA  
 Cargo del evaluado: JEFE DE PRE PRENSA  
 Nombre del evaluador: PATRICIO CADENA  
 Cargo del evaluador: GERENTE DE PRODUCCION

**OBSERVACIONES:**

Elementos	Definición	Grado de desarrollo						Frecuencia de comportamiento				TOTAL	
		NEv.	A	B	C	D	N/D	S	F	MT	O	Pc*Pf	
Pensamiento Lógico Analítico	Grado en que identifica, evalúa y selecciona información importante acerca de un problema o situación, para reformularlo y propone recomendaciones específicas.				x				x				37.5
Toma de Decisiones	Capacidad para determinar el curso de acción entre varias opciones y elegir la más acertada mediante una selección racional asumiendo las responsabilidades del caso.				X				X				37.5
Creatividad	Capacidad de crear ideas y proyectos sin recurrir a la experiencia adquirida para la solución de problemas.				X				X				37.5
<b>VALORACIÓN DE LAS COMPETENCIAS DEL FACTOR SOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b>												37.5	

**Formato de evaluación del logro de metas**

Fecha de la evaluación:....10 abril 2013  
 Nombre del evaluado: Juan Carlos Cuenca  
 Cargo de evaluado: Jefe de pre prensa  
 Nombre del evaluador:.....Patricio Cadena  
 Cargo del evaluador:..... Gerente de Producción

Objetivos de gestión	Ponderación	Puntuación	Total	Comentarios
Medir el cumplimiento de la programación de elaboración de diseño y artes mecánicos. <b>Cumplimiento de trabajos de diseño</b>	total de trabajos entregados/total de trabajos ingresados  400 entregados/300 producidos *100%	75%		
	100%			



Formato para medir el factor Responsabilidad									
DATOS DEL EVALUADO					OBSERVACIONES				
Fecha:	10abril 2013								
Nombres:	Juan Carlos Cuenca								
Cargo:	Jefe de Pre prensa								
DATOS DEL EVALUADOR					OBSERVACIONES				
Nombres:	Ing. Patricio Cadena								
Cargo:	Gerente de Producción								
No.	INDICADORES DE RESPONSABILIDAD				CALIFICACIÓN				
					1	2	3	4	5
1	<b>Calidad del trabajo:</b> Mide la profesionalidad, frecuencia de error, y esmero que caracteriza el trabajo realizado por el evaluado en el cumplimiento de normas técnicas, procedimientos e instrucciones relacionadas con la actividad laboral que desempeña.						x		
2	<b>Disciplina laboral:</b> Mide el comportamiento del evaluado en cuanto al aprovechamiento de la jornada laboral, y disciplina.						x		
3	<b>Desarrollo personal:</b> Mide el cumplimiento por parte del trabajador de las acciones de capacitación y desarrollo profesional que le han sido programadas, al igual que los resultados alcanzados en las mismas.							x	
4	<b>Cumplimiento de las normas de seguridad:</b> Mide el comportamiento del evaluado a partir del cumplimiento de las normas, procedimientos e instrucciones que indican el correcto uso de los medios de protección, medidas de seguridad en el trabajo y el cuidado y conservación del medio ambiente.							X	
5	<b>Apertura para el cambio:</b> Mide la sensibilidad y comprensión hacia los puntos de vista de otros; y el aprovechamiento a la retroalimentación recibida de sus compañeros y superiores, aun cuando sean opuestas a los suyos.							X	
6	<b>Sentido costo/beneficio:</b> Mide la eficiencia y cuidado en el uso de los recursos de la empresa.						x		

Formato para evaluar los elementos (competencias) asociadas al factor Competencia

**EVALUACIÓN DE LOS ELEMENTOS DEL FACTOR COMPETENCIA**

Fecha de la evaluación: ..10 abril 2013  
 Nombre del evaluado: ...JHONNY VIZCAINO  
 Cargo del evaluado: JEFE DE EXTRUSION  
 Nombre del evaluador: PATRICIO CADENA  
 Cargo del evaluador: GERENTE DE PRODUCCION

**OBSERVACIONES:**

Elementos	Definición	Grado de desarrollo						Frecuencia de comportamiento				TOTAL
		NEv.	A	B	C	D	N/D	S	F	MT	O	Pc*Pf
Puntualidad	Cumplimiento de la jornada laboral establecida, además de la permanencia en su sitio de trabajo durante dicha jornada.			X					x			56.25
Conocimientos y aplicación práctica	Nivel de conocimientos y capacidad de aplicarlos para cumplir con la responsabilidad asignada.			X					x			56.25
Administración de recursos	Capacidad para planificar, organizar, coordinar, controlar y utilizar los recursos técnicos, financieros, materiales y humanos, disponibles para cumplir con la responsabilidad asignada.			X					x			56.25
Liderazgo	Capacidad de influir sobre las personas para que se esfuercen en forma voluntaria y con entusiasmo para el logro de las metas del grupo.				X				X			37.5
Control de Gestión	Habilidad para garantizar el cumplimiento pertinente del trabajo asignado, implementando medidas correctivas ante posibles desviaciones de las políticas establecidas.				X				X			37.5
Cooperación	Actitud hacia la Institución, la jefatura y los compañeros de trabajo.				x				x			37.5
Relaciones Interpersonales	Habilidad para interrelacionarse en forma integral y siendo receptivo con sus compañeros de trabajo y el público en general.				x				x			37.5
Comunicación	Habilidad para transmitir en forma oral o escrita información clara relacionada con sus funciones.				x				x			37.5
<b>VALORACIÓN DE LAS COMPETENCIAS DEL FACTOR CAPACIDAD</b>												

**Formato para evaluar los elementos (competencias) asociados al factor Solución de Problemas**

**EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS**

Fecha de la evaluación: ..10 abril 2013 Nombre del evaluado: ...JHONNY VIZCAINO Cargo del evaluado: JEFE DE EXTRUSION Nombre del evaluador: PATRICIO CADENA Cargo del evaluador: GERENTE DE PRODUCCION	<b>OBSERVACIONES:</b>
--	-----------------------

Elementos	Definición	Grado de desarrollo						Frecuencia de comportamiento				TOTAL
		NEv.	A	B	C	D	N/D	S	F	MT	O	Pc*Pf
Pensamiento Lógico Analítico	Grado en que identifica, evalúa y selecciona información importante acerca de un problema o situación, para reformularlo y propone recomendaciones específicas.				x				x			37.5
Toma de Decisiones	Capacidad para determinar el curso de acción entre varias opciones y elegir la más acertada mediante una selección racional asumiendo las responsabilidades del caso.			X						x		37.5
Creatividad	Capacidad de crear ideas y proyectos sin recurrir a la experiencia adquirida para la solución de problemas.				X					x		25
<b>VALORACIÓN DE LAS COMPETENCIAS DEL FACTOR SOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b>											<b>33.3</b>	

**Formato de evaluación del logro de metas**

Fecha de la evaluación:....10 abril 2013

Nombre del evaluado: Jhony Vizcaino

Cargo de evaluado: Jefe de Extrusión

Nombre del evaluador:.....Byron Parra

Cargo del evaluador:.....Subgerente de Producción

Objetivos de gestión	Ponderación	Puntuación	Total	Comentarios
Analizar la productividad por empleado de mano de obra directa contratada para la sección. <b>Productividad</b>	Producción neta (Kg) sección/# de empleados de mod. en la sección.  780 toneladas producidas/1040 toneladas estándar  No. 35 trabajadores	75%		
	100%			

Formato para medir el factor Responsabilidad									
DATOS DEL EVALUADO					OBSERVACIONES				
Fecha:	10abril 2013								
Nombres:	Jhony Vizcaino								
Cargo:	Jefe de Extrusión								
DATOS DEL EVALUADOR					OBSERVACIONES				
Nombres:	Byron Parra								
Cargo:	Subgerente de Producción								
No.	INDICADORES DE RESPONSABILIDAD				CALIFICACIÓN				
					1	2	3	4	5
1	<b>Calidad del trabajo:</b> Mide la profesionalidad, frecuencia de error, y esmero que caracteriza el trabajo realizado por el evaluado en el cumplimiento de normas técnicas, procedimientos e instrucciones relacionadas con la actividad laboral que desempeña.						x		
2	<b>Disciplina laboral:</b> Mide el comportamiento del evaluado en cuanto al aprovechamiento de la jornada laboral, y disciplina.							X	
3	<b>Desarrollo personal:</b> Mide el cumplimiento por parte del trabajador de las acciones de capacitación y desarrollo profesional que le han sido programadas, al igual que los resultados alcanzados en las mismas.							x	
4	<b>Cumplimiento de las normas de seguridad:</b> Mide el comportamiento del evaluado a partir del cumplimiento de las normas, procedimientos e instrucciones que indican el correcto uso de los medios de protección, medidas de seguridad en el trabajo y el cuidado y conservación del medio ambiente.							X	
5	<b>Apertura para el cambio:</b> Mide la sensibilidad y comprensión hacia los puntos de vista de otros; y el aprovechamiento a la retroalimentación recibida de sus compañeros y superiores, aun cuando sean opuestas a los suyos.						x		
6	<b>Sentido costo/beneficio:</b> Mide la eficiencia y cuidado en el uso de los recursos de la empresa.						x		

**Formato para evaluar los elementos (competencias) asociadas al factor Competencia**

**EVALUACIÓN DE LOS ELEMENTOS DEL FACTOR COMPETENCIA**

Fecha de la evaluación: ..10 abril 2013 Nombre del evaluado: ...WILMER PABON Cargo del evaluado: JEFE DE IMPRESIÓN Nombre del evaluador: PATRICIO CADENA Cargo del evaluador: GERENTE DE PRODUCCION		<b>OBSERVACIONES:</b>										
Elementos	Definición	Grado de desarrollo					Frecuencia de comportamiento				TOTAL	
		NEv.	A	B	C	D	N/D	S	F	MT	O	Pc*Pf
Puntualidad	Cumplimiento de la jornada laboral establecida, además de la permanencia en su sitio de trabajo durante dicha jornada.			X					x			56.25
Conocimientos y aplicación práctica	Nivel de conocimientos y capacidad de aplicarlos para cumplir con la responsabilidad asignada.			X					x			56.25
Administración de recursos	Capacidad para planificar, organizar, coordinar, controlar y utilizar los recursos técnicos, financieros, materiales y humanos, disponibles para cumplir con la responsabilidad asignada.			X					x			56.25
Liderazgo	Capacidad de influir sobre las personas para que se esfuercen en forma voluntaria y con entusiasmo para el logro de las metas del grupo.					x				x		12.5
Control de Gestión	Habilidad para garantizar el cumplimiento pertinente del trabajo asignado, implementando medidas correctivas ante posibles desviaciones de las políticas establecidas.				X				X			37.5
Cooperación	Actitud hacia la Institución, la jefatura y los compañeros de trabajo.				x				x			37.5
Relaciones Interpersonales	Habilidad para interrelacionarse en forma integral y siendo receptivo con sus compañeros de trabajo y el público en general.				x				x			37.5
Comunicación	Habilidad para transmitir en forma oral o escrita información clara relacionada con sus funciones.				x				x			37.5
<b>VALORACIÓN DE LAS COMPETENCIAS DEL FACTOR CAPACIDAD</b>												

**Formato para evaluar los elementos (competencias) asociados al factor Solución de Problemas**

**EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS**

Fecha de la evaluación: ..10 abril 2013 Nombre del evaluado: ...WILMER PABON Cargo del evaluado: JEFE DE IMPRESIÓN Nombre del evaluador: PATRICIO CADENA Cargo del evaluador: GERENTE DE PRODUCCION		<b>OBSERVACIONES:</b>											
Elementos	Definición	Grado de desarrollo						Frecuencia de comportamiento				TOTAL	
		NEv.	A	B	C	D	N/D	S	F	MT	O	Pc*Pf	
Pensamiento Lógico Analítico	Grado en que identifica, evalúa y selecciona información importante acerca de un problema o situación, para reformularlo y propone recomendaciones específicas.				x					x			37.5
Toma de Decisiones	Capacidad para determinar el curso de acción entre varias opciones y elegir la más acertada mediante una selección racional asumiendo las responsabilidades del caso.				X					X			37.5
Creatividad	Capacidad de crear ideas y proyectos sin recurrir a la experiencia adquirida para la solución de problemas.				X					X			37.5
<b>VALORACIÓN DE LAS COMPETENCIAS DEL FACTOR SOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b>												<b>37.5</b>	

**Formato de evaluación del logro de metas**

Fecha de la evaluación:....10 abril 2013

Nombre del evaluado: Wilmer Pabon

Cargo de evaluado: Jefe de Impresión

Nombre del evaluador:.....Patricio Cadena

Cargo del evaluador:.....Gerente de Producción

Objetivos de gestión	Ponderación	Puntuación	Total	Comentarios
Analizar la productividad por empleado de mano de obra directa contratada para la sección. <b>Productividad</b>	Producción neta (Kg) sección/# de empleados de mod. en la sección  520 toneladas producidas/1040 toneladas estándar  No. 41 trabajadores	50%		
	100%			



Formato para medir el factor Responsabilidad									
DATOS DEL EVALUADO					OBSERVACIONES				
Fecha:	10abril 2013								
Nombres:	Wilmer Pabon								
Cargo:	Jefe de Impresión								
DATOS DEL EVALUADOR					OBSERVACIONES				
Nombres:	Patricio Cadena								
Cargo:	Gerente de Producción								
No.	INDICADORES DE RESPONSABILIDAD				CALIFICACIÓN				
					1	2	3	4	5
1	<b>Calidad del trabajo:</b> Mide la profesionalidad, frecuencia de error, y esmero que caracteriza el trabajo realizado por el evaluado en el cumplimiento de normas técnicas, procedimientos e instrucciones relacionadas con la actividad laboral que desempeña.						x		
2	<b>Disciplina laboral:</b> Mide el comportamiento del evaluado en cuanto al aprovechamiento de la jornada laboral, y disciplina.						x		
3	<b>Desarrollo personal:</b> Mide el cumplimiento por parte del trabajador de las acciones de capacitación y desarrollo profesional que le han sido programadas, al igual que los resultados alcanzados en las mismas.							x	
4	<b>Cumplimiento de las normas de seguridad:</b> Mide el comportamiento del evaluado a partir del cumplimiento de las normas, procedimientos e instrucciones que indican el correcto uso de los medios de protección, medidas de seguridad en el trabajo y el cuidado y conservación del medio ambiente.							X	
5	<b>Apertura para el cambio:</b> Mide la sensibilidad y comprensión hacia los puntos de vista de otros; y el aprovechamiento a la retroalimentación recibida de sus compañeros y superiores, aun cuando sean opuestas a los suyos.							X	
6	<b>Sentido costo/beneficio:</b> Mide la eficiencia y cuidado en el uso de los recursos de la empresa.						x		

**Formato para evaluar los elementos (competencias) asociadas al factor Competencia**

**EVALUACIÓN DE LOS ELEMENTOS DEL FACTOR COMPETENCIA**

Fecha de la evaluación: ..10 abril 2013 Nombre del evaluado: ...BYRON TEJADA Cargo del evaluado: JEFE DE CONVERSION Nombre del evaluador: PATRICIO CADENA Cargo del evaluador: GERENTE DE PRODUCCION		<b>OBSERVACIONES:</b>										
Elementos	Definición	Grado de desarrollo						Frecuencia de comportamiento				TOTAL
		NEv.	A	B	C	D	N/D	S	F	MT	O	Pc*Pf
Puntualidad	Cumplimiento de la jornada laboral establecida, además de la permanencia en su sitio de trabajo durante dicha jornada.			X					x			56.25
Conocimientos y aplicación práctica	Nivel de conocimientos y capacidad de aplicarlos para cumplir con la responsabilidad asignada.			X					x			56.25
Administración de recursos	Capacidad para planificar, organizar, coordinar, controlar y utilizar los recursos técnicos, financieros, materiales y humanos, disponibles para cumplir con la responsabilidad asignada.			X					x			56.25
Liderazgo	Capacidad de influir sobre las personas para que se esfuercen en forma voluntaria y con entusiasmo para el logro de las metas del grupo.				X					X		25
Control de Gestión	Habilidad para garantizar el cumplimiento pertinente del trabajo asignado, implementando medidas correctivas ante posibles desviaciones de las políticas establecidas.			X					X			56.25
Cooperación	Actitud hacia la Institución, la jefatura y los compañeros de trabajo.				x				x			37.5
Relaciones Interpersonales	Habilidad para interrelacionarse en forma integral y siendo receptivo con sus compañeros de trabajo y el público en general.				x				x			37.5
Comunicación	Habilidad para transmitir en forma oral o escrita información clara relacionada con sus funciones.				x				x			37.5
<b>VALORACIÓN DE LAS COMPETENCIAS DEL FACTOR CAPACIDAD</b>												

**Formato para evaluar los elementos (competencias) asociados al factor Solución de Problemas**

**EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS**

Fecha de la evaluación: ..10 abril 2013 Nombre del evaluado: ...BYRON TEJADA Cargo del evaluado: JEFE DE CONVERSION Nombre del evaluador: PATRICIO CADENA Cargo del evaluador: GERENTE DE PRODUCCION		OBSERVACIONES:										
Elementos	Definición	Grado de desarrollo						Frecuencia de comportamiento				TOTAL
		NEv.	A	B	C	D	N/D	S	F	MT	O	Pc*Pf
Pensamiento Lógico Analítico	Grado en que identifica, evalúa y selecciona información importante acerca de un problema o situación, para reformularlo y propone recomendaciones específicas.			X					x			56.25
Toma de Decisiones	Capacidad para determinar el curso de acción entre varias opciones y elegir la más acertada mediante una selección racional asumiendo las responsabilidades del caso.			X					X			56.25
Creatividad	Capacidad de crear ideas y proyectos sin recurrir a la experiencia adquirida para la solución de problemas.				X					x		37.5
<b>VALORACIÓN DE LAS COMPETENCIAS DEL FACTOR SOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b>											50	

**Formato de evaluación del logro de metas**

Fecha de la evaluación:.....10 abril 2013

Nombre del evaluado: Byron Tejada

Cargo de evaluado: Jefe de Conversión

Nombre del evaluador:.....Patricio Cadena

Cargo del evaluador:.....Gerente de Producción

Objetivos de gestión	Ponderación	Puntuación	Total	Comentarios
Analizar la productividad por empleado de mano de obra directa contratada para la sección. <b>Productividad</b>	Producción neta (Kg) sección/# de empleados de mod. en la sección  780 toneladas producidas/1040 toneladas estándar  No. 51 trabajadores	75%		
	100%			

Formato para medir el factor Responsabilidad						
DATOS DEL EVALUADO					OBSERVACIONES	
Fecha:	10-Abr-13					
Nombres:	Byron Tejada					
Cargo:	Jefe de Conversión					
DATOS DEL EVALUADOR					OBSERVACIONES	
Nombres:	Patricio Cadena					
Cargo:	Gerente de Producción					
No.	INDICADORES DE RESPONSABILIDAD	CALIFICACIÓN				
		1	2	3	4	5
1	<b>Calidad del trabajo:</b> Mide la profesionalidad, frecuencia de error, y esmero que caracteriza el trabajo realizado por el evaluado en el cumplimiento de normas técnicas, procedimientos e instrucciones relacionadas con la actividad laboral que desempeña.			x		
2	<b>Disciplina laboral:</b> Mide el comportamiento del evaluado en cuanto al aprovechamiento de la jornada laboral, y disciplina.			x		
3	<b>Desarrollo personal:</b> Mide el cumplimiento por parte del trabajador de las acciones de capacitación y desarrollo profesional que le han sido programadas, al igual que los resultados alcanzados en las mismas.			X		
4	<b>Cumplimiento de las normas de seguridad:</b> Mide el comportamiento del evaluado a partir del cumplimiento de las normas, procedimientos e instrucciones que indican el correcto uso de los medios de protección, medidas de seguridad en el trabajo y el cuidado y conservación del medio ambiente.			x		
5	<b>Apertura para el cambio:</b> Mide la sensibilidad y comprensión hacia los puntos de vista de otros; y el aprovechamiento a la retroalimentación recibida de sus compañeros y superiores, aun cuando sean opuestas a los suyos.			x		
6	<b>Sentido costo/beneficio:</b> Mide la eficiencia y cuidado en el uso de los recursos de la empresa.			x		

**Formato para evaluar los elementos (competencias) asociadas al factor Competencia**

**EVALUACIÓN DE LOS ELEMENTOS DEL FACTOR COMPETENCIA**

Fecha de la evaluación: ..10 abril 2013 Nombre del evaluado: ...JEFERSON CLAVIJO Cargo del evaluado: JEFE DE SLITER Nombre del evaluador: PATRICIO CADENA Cargo del evaluador: GERENTE DE PRODUCCION		OBSERVACIONES:										
Elementos	Definición	Grado de desarrollo					Frecuencia de comportamiento				TOTAL	
		NEv.	A	B	C	D	N/D	S	F	MT	O	Pc*Pf
Puntualidad	Cumplimiento de la jornada laboral establecida, además de la permanencia en su sitio de trabajo durante dicha jornada.				x				x			37.5
Conocimientos y aplicación práctica	Nivel de conocimientos y capacidad de aplicarlos para cumplir con la responsabilidad asignada.				x				x			37.5
Administración de recursos	Capacidad para planificar, organizar, coordinar, controlar y utilizar los recursos técnicos, financieros, materiales y humanos, disponibles para cumplir con la responsabilidad asignada.				x				x			37.5
Liderazgo	Capacidad de influir sobre las personas para que se esfuercen en forma voluntaria y con entusiasmo para el logro de las metas del grupo.					x				x		12.5
Control de Gestión	Habilidad para garantizar el cumplimiento pertinente del trabajo asignado, implementando medidas correctivas ante posibles desviaciones de las políticas establecidas.					x				x		12.5
Cooperación	Actitud hacia la Institución, la jefatura y los compañeros de trabajo.				x				x			37.5
Relaciones Interpersonales	Habilidad para interrelacionarse en forma integral y siendo receptivo con sus compañeros de trabajo y el público en general.				x				x			37.5
Comunicación	Habilidad para transmitir en forma oral o escrita información clara relacionada con sus funciones.				x				x			37.5

VALORACIÓN DE LAS COMPETENCIAS DEL FACTOR CAPACIDAD												
Formato para evaluar los elementos (competencias) asociados al factor Solución de Problemas												
EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS												
Fecha de la evaluación: ..10 abril 2013 Nombre del evaluado: ...JEFFERSON CLAVIJO Cargo del evaluado: JEFE DE SLITER Nombre del evaluador: PATRICIO CADENA Cargo del evaluador: GERENTE DE PRODUCCION						OBSERVACIONES:						
Elementos	Definición	Grado de desarrollo						Frecuencia de comportamiento				TOTAL
		NEv.	A	B	C	D	N/D	S	F	MT	O	Pc*Pf
Pensamiento Lógico Analítico	Grado en que identifica, evalúa y selecciona información importante acerca de un problema o situación, para reformularlo y propone recomendaciones específicas.				x				x			37.5
Toma de Decisiones	Capacidad para determinar el curso de acción entre varias opciones y elegir la más acertada mediante una selección racional asumiendo las responsabilidades del caso.					x				x		12.5
Creatividad	Capacidad de crear ideas y proyectos sin recurrir a la experiencia adquirida para la solución de problemas.					x				x		12.5
<b>VALORACIÓN DE LAS COMPETENCIAS DEL FACTOR SOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b>											20.8	

**Formato de evaluación del logro de metas**

Fecha de la evaluación:.....10 abril 2013.....

Nombre del evaluado:.....JEFFERSON CLAVIJO.....

Cargo de evaluado: .....JEFE DE SLITER.....

Nombre del evaluador:.....PATRICIO CADENA

Cargo del evaluador:.....GERENTE DE PRODUCCION

Objetivos de gestión	Ponderación	Puntuación	Total	Comentarios
Analizar la productividad por empleado de mano de obra directa contratada para la sección. <b>Productividad</b>	Producción neta (Kg) sección/# de empleados de mod. en la sección  450 toneladas producidas/900 toneladas estándar  No.30 trabajadores	50%		
	100%			



Formato para medir el factor Responsabilidad									
DATOS DEL EVALUADO					OBSERVACIONES				
Fecha:	10-Abr-13								
Nombres:	JEFFERSON CLAVIJO.....								
Cargo:	JEFE DE SLITER								
DATOS DEL EVALUADOR					OBSERVACIONES				
Nombres:	PATRICIO CADENA								
Cargo:	GERENTE DE PRODUCCION								
No.	INDICADORES DE RESPONSABILIDAD				CALIFICACIÓN				
					1	2	3	4	5
1	<b>Calidad del trabajo:</b> Mide la profesionalidad, frecuencia de error, y esmero que caracteriza el trabajo realizado por el evaluado en el cumplimiento de normas técnicas, procedimientos e instrucciones relacionadas con la actividad laboral que desempeña.						x		
2	<b>Disciplina laboral:</b> Mide el comportamiento del evaluado en cuanto al aprovechamiento de la jornada laboral, y disciplina.						x		
3	<b>Desarrollo personal:</b> Mide el cumplimiento por parte del trabajador de las acciones de capacitación y desarrollo profesional que le han sido programadas, al igual que los resultados alcanzados en las mismas.							x	
4	<b>Cumplimiento de las normas de seguridad:</b> Mide el comportamiento del evaluado a partir del cumplimiento de las normas, procedimientos e instrucciones que indican el correcto uso de los medios de protección, medidas de seguridad en el trabajo y el cuidado y conservación del medio ambiente.						x		
5	<b>Apertura para el cambio:</b> Mide la sensibilidad y comprensión hacia los puntos de vista de otros; y el aprovechamiento a la retroalimentación recibida de sus compañeros y superiores, aun cuando sean opuestas a los suyos.						x		
6	<b>Sentido costo/beneficio:</b> Mide la eficiencia y cuidado en el uso de los recursos de la empresa.						x		