

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación

ESCUELA DE PSICOLOGÍA LABORAL Y ORGANIZACIONAL

**“Diseño, aplicación y validación de un proceso de evaluación de
desempeño por competencias para un grupo de cargos de una empresa
de productos de Línea Blanca en el período Mayo-Septiembre /2005.”**

**PROYECTO DE GRADUACIÓN PREVIO
A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
PSICÓLOGA LABORAL Y ORGANIZACIONAL**

DIRECTORA:

PSC. CRISTINA CRESPO

AUTORA:

MARÍA JOSÉ OCHOA FERNÁNDEZ

CUENCA – ECUADOR

2005

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación

ESCUELA DE PSICOLOGÍA LABORAL Y ORGANIZACIONAL

“Diseño, aplicación y validación de un proceso de evaluación de desempeño por competencias para un grupo de cargos de una empresa de productos de Línea Blanca en el período Mayo-Septiembre /2005.”

**PROYECTO DE GRADUACIÓN PREVIO
A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
PSICÓLOGA LABORAL Y ORGANIZACIONAL**

DIRECTORA:

PSC. CRISTINA CRESPO

AUTORA:

MARÍA JOSÉ OCHOA FERNÁNDEZ

CUENCA – ECUADOR

2005

DEDICATORIA

El siguiente proyecto es dedicado de manera especial y particular a toda mi familia, en especial a mi hijo, quien es el motor principal de mi vida para seguir luchando y saliendo adelante. A mis papás, quienes con sacrificio y amor, hicieron de mi una persona responsable, y que a pesar de las adversidades se encuentran apoyándome en todo momento, y están a mi lado en la culminación de una etapa más de mi vida profesional.

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento especial es para mi Señor Jesús, puesto que sin él no hubiera sido posible seguir luchando por la culminación de mis estudios universitarios, mi compañero incondicional en todo momento.

A mis papás con su apoyo y cariño, supieron ayudarme cuando más los necesité, a todas las personas que me apoyaron en la realización de mi Proyecto final de Graduación y a la Psicóloga Cristina Crespo, quien ha impartido su enseñanza y amplio conocimiento tanto científico como moral, para la realización del presente trabajo.

ABSTRACT

El presente trabajo contiene el tema: “Diseño, aplicación y validación de un proceso de evaluación de desempeño por competencias para un grupo de cargos de una empresa de productos de Línea Blanca en el período Mayo-Septiembre /2005.”, cuyo objetivo principal es aplicar y validar el proceso de Evaluación de Desempeño por Competencias, con la aplicación de la metodología de 360° y 180°, el mismo que pretende tener como resultados tanto la implementación como la aplicación de este nuevo enfoque de Recursos Humanos en esta empresa.

The present work contains the topic: “The design, application and validation of a process of Evaluating Performance by each individual for a group of position of a company of White Line products, in the period May – September / 2005.” Whose main objective is to apply and to validate the process of Evaluation. The methodology applied was: 360° and 180°, that seeks to have a lot of information and the implementation in the company, of this new focus of human resources.

ÍNDICE

	PÁG
Dedicatoria	i
Agradecimiento	ii
Abstract Español	iii
Abstract Inglés	iv
Índice	v

INTRODUCCION

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1	Introducción a la Gestión por Competencias	3
1.2	Competencias. Concepto e importancia	4
1.3	Perfil del Puesto por Competencias	6
1.3.1	Descripción del puesto	7
1.3.2	Análisis de las áreas de resultados	7
1.3.3	Análisis de las situaciones críticas para el éxito en el puesto de trabajo	7
1.3.4	Análisis de los requerimientos objetivos para el desempeño del puesto de trabajo.	7
1.3.5	Análisis de los requerimientos del entorno social del puesto de trabajo.....	8
1.3.6	Análisis de las competencias conductuales requeridas para el desempeño eficaz del puesto de trabajo.....	8
1.3.7	Definición del perfil motivacional idónea para el puesto de trabajo.....	8
1.4	Evaluación de 360°	9
1.4.1	Concepto	9
1.5	Evaluación de 180°	12
1.5.1	¿Quiénes participan como evaluadores en la evaluación de 360° y 180°?	12
1.6	Un adecuado diseño de la herramienta de evaluación	13
1.6.1	Esquema de 360°	14
1.6.2	Esquema de 180°	14
1.7.	Diferencias entre la Evaluación del Desempeño Tradicional Vs. Evaluación por Competencias	15
1.8	Presentación de Informes	16

CAPÍTULO II

APLICACIÓN PRÁCTICA

2.1	Actualizar cinco perfiles de cargo en el Departamento de Manufactura.....	18
2.2	Diseñar el proceso de evaluación de desempeño por competencias de 360°, para los cargos de: Jefe Línea Cocinas, Supervisor ensamble Cocinas, Operador ensamble de Cocinas, Responsable de Ingeniería de Calidad de Cocinas y Coordinador de Producción; incluyendo el formato de evaluación y los instructivos respectivos.	27
2.3	Aplicar el proceso con los cargos de Supervisor de ensamble cocinas y operador de ensamble cocinas.....	37
2.4	Elaborar un informe de resultados obtenidos y dar feedback a las personas evaluadas	48
2.5	Validar el proceso de evaluación de desempeño.	69

CAPÍTULO III

3.1	CONCLUSIONES	72
3.2	RECOMENDACIONES	73

BIBLIOGRAFIA	74
---------------------------	----

ANEXOS

A	Entrevistas de actualización de los cinco perfiles
B	Evaluaciones realizadas al Supervisor
C	Evaluaciones realizadas al Operador

I

NTRODUCCIÓN

Entre las tendencias de las empresas en esta última década, en referencia a los aspectos organizacionales, una de las más importantes es la relacionada a la evaluación de desempeño por competencias, para ello, esta empresa que fabrica productos de línea blanca, ubicada en la ciudad de Cuenca, y que cuenta con más de mil doscientos empleados, ha visto la necesidad de mejorar el proceso de Evaluación de Desempeño en base a Competencias, con el fin de renovar y actualizar la información que posee la organización al momento con referencia a este tema.

La ampliación constante en el que se ha visto envuelta ésta, así como también la necesidad de especialización en ciertas áreas, como es el caso de la Línea de Ensamble y sobre todo en puestos específicos: supervisores como operadores, puestos que requieren más precisión y destreza, han abierto expectativas de cómo mejorar si fuese el caso o de mantenerse cumpliendo siempre lo exigido por parte de la empresa, fijándose de esta manera objetivos claros, específicos como: la actualización de perfiles de cargo en el Departamento de Manufactura, el diseño del proceso de evaluación de desempeño por competencias de 360°, para los cargos de: Jefe Línea Cocinas, Supervisor Ensamble Cocinas, Operador ensamble de Cocinas, Responsable de Ingeniería de Calidad de Cocinas y Coordinador de Producción; incluyendo el formato de evaluación y los instructivos respectivos, la elaboración del informe de resultados obtenidos con la respectiva retroalimentación a las personas evaluadas y la validación del proceso de evaluación de desempeño.

Por esta razón es necesaria la aplicación de la metodología de las evaluaciones tanto de 360° como de 180°, que proyectarán resultados de cómo han evolucionado en este tema en este lapso de tiempo, al momento de ocupar un cargo dentro de la organización.

Sin embargo, es importante también considerar los temas que sustentarán la parte teórica del proceso a realizarse y que a su vez demuestren con fundamento y criterio la categoría de las evaluaciones por competencias, como son: la Introducción a la gestión por competencias, el concepto e importancia de las competencias en una organización, la definición del perfil de cargo, el proceso de la evaluación de 360° y la de 180°, con sus objetivos respectivos, las personas que participan como evaluadores en el proceso, el diseño de la herramienta al momento de la evaluación, el informe de resultados y las diferencias existentes entre la evaluación de desempeño tradicional con la evaluación de desempeño por competencias.

Por último es importante indicar que los resultados obtenidos en el transcurso de esta, propiciarán una mayor atención al tema de capacitación interna y formación profesional, a fin de retribuir el esfuerzo realizado por los trabajadores y contribuir al mejoramiento de su calidad de vida de los mismos.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1. Introducción a la gestión por competencias

En el contexto actual de las organizaciones, tanto públicas como privadas, caracterizado por cambios constantes, la gestión de recursos humanos por competencias se visualiza como un enfoque integral que contribuye efectivamente al desarrollo organizacional.

Este enfoque, de hecho, ayuda a encaminar los subsistemas de gestión de recursos humanos a resultados globales que se plantean en una estrategia dentro de la organización. Es decir que, las competencias actúan como ejes principales en los procesos de selección y reclutamiento de personal, formación, evaluación y promoción, plan de carrera y los sistemas de compensación.

Las aplicaciones a nivel de subsistemas y subprocesos forman parte del conjunto de responsabilidades que le competen a quienes tienen funciones gerenciales y de coordinación en una organización. Sin embargo, en la integración de un enfoque de gestión por competencias intervienen un conjunto de factores, tales como la organización del trabajo, las relaciones laborales, el poder y la política en la gestión global de la organización, la cultura organizacional y la disposición a “aprender a aprender¹” de los/as trabajadores/as.

El impacto positivo experimentado en algunas empresas por la Gestión de Recursos Humanos por Competencias genera dilemas y debates acerca de la incidencia de una gestión por competencias en las organizaciones. Y por

¹ <http://www.monografias.com/la/gestion/por/competencias/una/realidad/con/futuro.html>

tanto las preguntas más significativas sobre el tema, entre algunas de ellas son: ¿Qué existe de innovador en una gestión de recursos humanos por competencias? , ¿Cuáles son las ventajas y las dificultades que presenta?, ¿Qué métodos y técnicas se utilizan al aplicar el enfoque en los subprocesos?,

¿Qué relaciones se pueden establecer entre un sistema de competencias a nivel de una organización y los estándares nacionales?

Experiencias diversas demuestran que la posibilidad de articular la gestión de recursos humanos por competencias con los objetivos estratégicos, planes y capacidades de las organizaciones implica una innovación significativa en las mismas.²

1.2. Competencias: Concepto e Importancia

Según Martha Alicia Alles, en su libro: “Gestión Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias”; el término competencia se utiliza con una facilidad en el lenguaje diario, ya que hace referencia a conceptos tan variados y diversos como habilidad, actitud, aptitud, capacidad, responsabilidad, autoridad y efectividad, entre otros muchos. Por lo tanto, lo que resulta tan novedoso no es el término “Gestión por Competencias”, sino su aplicación dentro de las organizaciones, puesto que el hecho de nombrar sólo competencias hace referencia a una palabra polisémica que evidencia muchos significados como ya lo dije anteriormente.

Así pues la palabra “COMPETENCIAS”, “son un conjunto de habilidades, conocimientos, cualidades personales básicas y destrezas, relevantes para el desempeño de una función determinada, y poseen tres características básicas:

²<http://www.monografias.com/trabajos16/administracion-del-desempenio/administracion-del-desempeno.html>, septiembre 2005.

1. Estar inherentemente ligadas a las personas
2. Ser específicas de cada organización y/o actividad
3. Ser medibles observables”

Para Ernst & Young³ las competencias que garantizan su éxito son:

1. **Los conocimientos:** Que derivan de la aplicación de una técnica específica.
2. **Las habilidades:** Que normalmente se adquieren mediante entrenamiento y experiencia.
3. **Las cualidades:** Algunas están relacionadas con rasgos o características personales y son más difíciles de obtener y modificar en corto plazo.

Martha Alicia Alles, citando en cambio a Spencer y Spencer⁴ el término competencias son características fundamentales del hombre que indican formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo.

Y, citando a Ernst & Young⁵ en su libro, define a la competencia como la característica de una persona, ya sea innata o adquirida, que está relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo.

Por lo tanto como conclusión se podría decir que la competencia se identifica con un conjunto de cualidades, destrezas, aptitudes y actitudes que una persona debe tener al momento de ejercer su trabajo o tarea.

³Alles Martha Alicia, “Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias”, Ediciones Granica, Argentina 2003, pág. 59

⁴ Ibíd, pág. 59

⁵ Ibíd, pág. 60

Sin embargo a través de todos estos conceptos se puede aclarar que absolutamente todas las personas tenemos un conjunto de atributos y conocimientos, sean éstos adquiridos o innatos, que definen sus capacidades o competencias para cierta actividad.

Aunque, descubrir las competencias no requiere estudiar profundamente el perfil físico, psicológico o emocional de cada persona; solamente interesan aquellas características que hagan eficaces a las personas dentro de la empresa, es decir, sólo ciertas competencias técnicas (de conocimientos) y ciertas competencias de gestión (comportamientos de las personas en el trabajo), que midan a la persona de una manera breve y objetiva con el fin que pueda desempeñarse bien en su actividad o puesto de trabajo.

1.3. Perfil Del Puesto Por Competencias

Antes de realizar un perfil de cargo es importante destacar que los expertos en Recursos Humanos deben aprender todo lo que puedan acerca de un puesto de trabajo específico, a fin de destacar en el cargo a definir las habilidades, destrezas y características propias de ese puesto.

Para ello voy a citar a continuación la definición de perfil según el Diccionario Larousse⁶:

“Contorno aparente de una persona vista de lado.”

Entonces, un perfil de competencias es una descripción de conocimientos, destrezas y otras características requeridas para desempeñar una tarea o actividad en un nivel de rendimiento alto.

⁶ García Pelayo Ramón y Gross, Pequeño Larousse Ilustrado, Ediciones Larousse, 1964

Martha Alicia Alles, en su libro “Dirección Estratégica de Recursos Humanos”, cita al autor Ansorena Cao, para definir siete pasos al momento de definir un perfil de cargo⁷:

1.3.1. Descripción del puesto: Esta descripción lo desarrolla el responsable de Recursos Humanos y el jefe de la posición a cubrir, para ello el jefe del jefe validará la totalidad del proceso.

1.3.2. Análisis de las áreas de resultados: Esta se refiere a las acciones que el ocupante del puesto desarrolla al momento de realizar su tarea o actividad, es decir, se refiere a los efectos deseables que esas acciones deben producir.

1.3.3. Análisis de las situaciones críticas para el éxito en el puesto de trabajo: Lo importante es definir las situaciones específicas en las que el ocupante del puesto debe poner en juego tanto sus destrezas como capacidades, a más de sus conocimientos y experiencias, a fin de conseguir el resultado esperado.

1.3.4. Análisis de los requerimientos objetivos para el desempeño del puesto de trabajo⁸:

- Edad mínima y máxima aceptables
- Nacionalidad
- Sexo preferido (sus motivos)
- Domicilio aceptable o no aceptable
- Estado civil aceptable o inaceptable
- Disponibilidad para dedicaciones especiales
- Necesidad de disponer de permiso de conducir, y la clase de permiso
- Necesidad de disponer de vehículo propio y razones para ello
- Formación básica requerida

⁷ Alles Martha Alicia, “Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias”, Ediciones Granica, Argentina 2003, pág. 107.

⁸ Ibíd, pág. 108.

- Formación complementaria o técnica requerida
- Idiomas necesarios para el desempeño del puesto y sus grado de dominio o conocimiento real
- Grado, tipo y alcance de la experiencia previa requerida por el puesto.

1.3.5. Análisis de los requerimientos del entorno social del puesto de trabajo: En primera instancia se analizará el tipo de jefe inmediato que tendrá la posición a cubrir con sus características: estilo de comunicación, mando, delegación de tareas, etc. Y como segundo punto los clientes o proveedores más frecuentes que pueden servir para dar información importante a fin de determinar los rasgos idóneos de un posible candidato.

1.3.6. Análisis de las competencias conductuales requeridas para el desempeño eficaz del puesto de trabajo: Aquellas que son imprescindibles para la posición.

1.3.7. Definición del perfil motivacional idónea para el puesto de trabajo: Refiriéndose a la personalidad del candidato es importante tener en cuenta este aspecto ya que servirá en su momento de predictor de su rendimiento y su adecuación a las tareas y objetivos propuestos.

Definir las competencias en el perfil de puesto es muy importante ya que a través de ellas se pueden buscar las características personales y también las de organización, puesto que la última fija esas competencias para un puesto determinado; por ello es relevante asignar un nivel a cada una de ellas, asignando cuatro niveles⁹:

⁹ Alles Martha Alicia, “Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias”, Ediciones Granica, Argentina 2003, pág. 110.

- A.** Alto o desempeño superior
- B.** Bueno, por sobre el estándar
- C.** Mínimo necesario para el puesto, dentro del perfil requerido
- D.** Insatisfactorio

1.4. Evaluación de 360°

Antes de definir lo que significa la evaluación de 360°, se podría decir que los sistemas de evaluación de desempeño basados en competencias incorporan conductas de trabajo necesarias para poder realizar tareas específicas que en la evaluación tradicional no se tomaban en cuenta. Por ello una evaluación efectiva se basará en el análisis del comportamiento de las personas en su puesto de trabajo, y en su evaluación con un tipo de parámetros predeterminados y objetivos, de modo que proporcionen información que sea tanto medible como cuantificable¹⁰.

En las evaluaciones tradicionales del desempeño únicamente el jefe o superior inmediato realizaba la evaluación de cada uno de sus subordinados, y ésta se veía influida por aspectos tanto positivos como negativos, es decir, por aspectos subjetivos de la persona evaluada, pudiendo no tener ninguna relación directa con su desempeño en su puesto de trabajo. Además, la evaluación de 360°, generalmente se realiza cuando una empresa ha implementado Gestión por Competencias.

1.4.1 CONCEPTO:

“La evaluación de 360° consiste en un cuestionario o esquema confidencial por parte de todas las personas relacionadas con el evaluado, ya sean internas o externas, dicho cuestionario busca conseguir información acerca del desarrollo de las competencias para el puesto de trabajo de una

¹⁰ Peñaherrera Mariela, Material del Curso de Graduación, Cuenca, 2005. Ernst & Young Consultores Manual del Director de Recursos Humanos, Gestión por Competencias, archivo pdf., pág. 18.

manera objetiva y completa”¹¹, es decir jefe, subordinados, pares y clientes, proveen un marco más justo y significativo, puesto que no sólo el jefe da su opinión acerca del comportamiento observable del evaluado, sino un conjunto de personas que miran a la persona desde diferentes perspectivas, es decir, existen diferentes fuentes que valoren a otra por medio de una serie de ítems o factores anteriormente determinados.

El proceso a seguir en un proceso de Evaluación de 360° es el siguiente¹²:

- a. Definición de los factores de comportamiento críticos de la organización.** Son los factores que se utilizan en la evaluación del desempeño tradicional.
- b. Diseño de la herramienta soporte del proceso.** El cuestionario de evaluación.
- c. Elección de las personas que van a intervenir como evaluadores del profesional.** Es decir el jefe, los pares, colaboradores, clientes internos de otras áreas y proveedores externos. Estos últimos pueden o no incluirse. Es importante recalcar que estas evaluaciones son anónimas.
- d. Lanzamiento del proceso de evaluación.** A las personas evaluadas y a los evaluadores.
- e. Relevamiento y procesamiento de los datos de las diferentes evaluaciones.** En todos los casos es necesario que lo realice un consultor externo para guardar la confidencialidad de la información.
- f. Comunicación a los interesados de los resultados de la Evaluación 360°.** Es decir realizar feedback o retroalimentación de los resultados de la evaluación de desempeño a las personas que han sido evaluadas.

La herramienta de Evaluación de 360° consiste en un cuestionario de carácter anónimo en el que el evaluador realiza dos apreciaciones:

¹¹ Peñaherrera Mariela, Material del Curso de Graduación, Cuenca, 2005. Ernst & Young Consultores Manual del Director de Recursos Humanos, Gestión por Competencias, archivo pdf., pág. 18.

¹² www.performancexcompetencias.htm, septiembre 2005.

1. En la primera valora la efectividad del evaluado en los “x” factores (en las competencias mencionadas en el perfil de cargo) en condiciones normales de trabajo. Es decir en su día a día.
2. La segunda valoración se realiza también sobre los mismos factores, pero bajo condiciones especiales como pueden ser: stress, plazos cortos, tareas de alta complejidad, etc¹³.

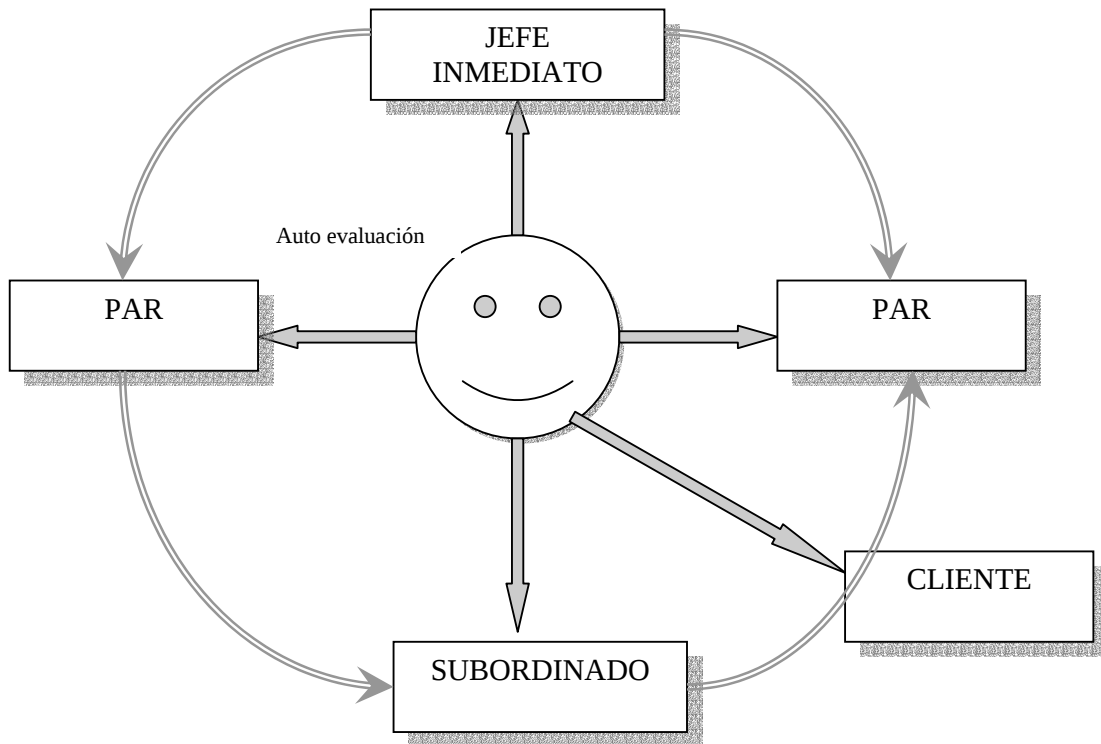


Figura 1.1. Evaluación de 360°

Nota: Figura Tomada y Adaptada del Libro de Martha Alicia Alles, Evaluación 360°, pág. 154.

¹³ www.performancexcompetencias.htm, septiembre 2005.

1.5. Evaluación de 180°

La evaluación de 180 grados es “aquella en la cual una persona es evaluada por su jefe, sus pares, y si es necesario por los clientes, ésta se diferencia de la 360° porque no incluye el nivel de subordinados¹³”.

Este tipo de evaluación es recomendable en organizaciones donde no existen jefes o nivel superior, como por ejemplo, abogados, contadores, entre otros.

Además otra variante de la evaluación de 180°, es incluir a los clientes en este tipo de evaluaciones, no sólo para socios de este tipo de empresas, sino también para colaboradores, puesto que a la final tienen su responsabilidad dentro de este tipo de negocios.

1.5.1. ¿ Quiénes participan como evaluadores en la evaluación de 360° y 180°?

Para realizar una correcta evaluación sea esta de 360° o de 180° se debe tomar en consideración a empleados que de un modo u otro tengan oportunidad de ver al evaluado en acción como para poder evaluar sus competencias. De ese modo permitirán comparar la auto evaluación con las evaluaciones realizadas por los observadores (evaluadores), y así poder determinar las respectivas brechas¹⁴.

¹⁴Alles Martha Alicia, Desempeño por Competencias, Evaluación de 360°, Ediciones Granica, Argentina 2003, pág.213.

¹⁵www.xcompetencias.htm, septiembre 2005.

Los posibles evaluadores serán¹⁶:

- **Clientes:** En estos dos procesos los clientes pueden dar a conocer su opinión acerca de la persona evaluada.
- **Empleados:** Estos participan ya que poseen un fuerte impacto en sus apreciaciones, garantizando su imparcialidad.
- **Miembros del equipo:** En esta evaluación se pueden identificar realmente a los equipos y mejorar su rendimiento cuando se tengan las brechas.
- **Supervisores:** Este tipo de evaluaciones permite al supervisor disminuir el tiempo que empleaba cuando realizaba evaluaciones individuales.
- **Gerentes:** Permite a los líderes de la organización tener mayor información sobre la organización y comprender mejor sus fortalezas y debilidades.
- **Socios:** Cada socio también podrá elegir entre sus pares cuáles serán sus evaluadores.
- **El papel de la empresa:** La información que arroja estas evaluaciones le permite tener un panorama mucho más amplio acerca de las fortalezas y debilidades, y les permite conocer diferencias en las relaciones y determinar necesidades de entrenamiento o capacitación.

1.6. Un adecuado diseño de la herramienta de evaluación

Para realizar un adecuado proceso de evaluación tanto de 360° como de 180°, voy a resumir a continuación lo que Martha Alicia Alles, en su libro “Desempeño por Competencias”, Evaluación 360°, dice acerca de estos dos tipos de evaluaciones:

La evaluación tanto de 360° como de 180°, puede tener un distinto alcance, puesto que para que se realice este tipo de evaluaciones debe realizarse el siguiente esquema:

¹⁶ Alles Martha Alicia, Desempeño por Competencias, Evaluación de 360°, Ediciones Granica, Argentina 2003, pág.151.

1.6.1. Esquema¹⁷ de 360°:

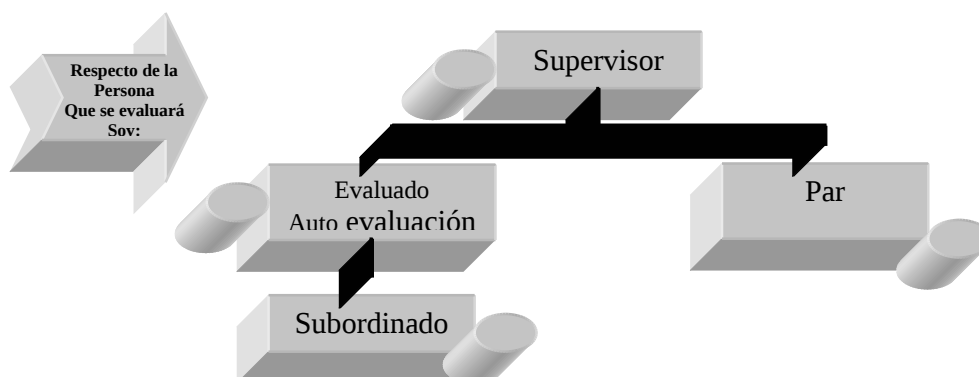


Figura 1.2. Esquema de Evaluación de 360°

Nota: Figura Tomada del Libro de Martha Alicia Alles, Desempeño por Competencias, Evaluación 360°, pág. 153.

1.6.2. Esquema¹⁸ de 180°:

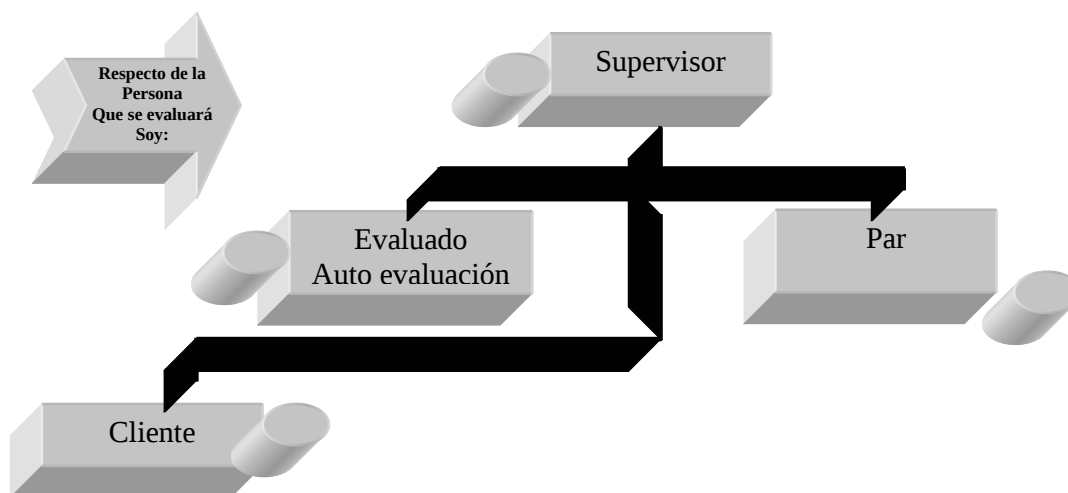


Figura 1.3. Esquema de Evaluación de 180°

Nota: Figura Tomada del Libro de Martha Alicia Alles, Desempeño por Competencias, Evaluación 180°, pág. 218.

¹⁷ Alles Martha Alicia, Desempeño por Competencias, Evaluación de 360°, Ediciones Granica, Argentina 2003, pág.153.

¹⁸ Alles Martha Alicia, Desempeño por Competencias, Evaluación de 360°, Ediciones Granica, Argentina 2003, pág.218.

Por cada persona evaluada se confeccionarán las plantillas o evaluaciones que sean necesarios al momento de realizarla, pero cualquiera sea la opción a tomarse se deberá comunicar a todos los participantes del proceso o evaluaciones. También se deberá analizar que es mejor en cada caso, es decir, en cada posible persona a evaluarse, por ejemplo se deberá tomar en cuenta:

- Auto evaluación
- Jefe directo o supervisor
- Pares (2 a 3)
- Clientes internos o externos (2 a 3)
- Subordinados (2 a 3)

1.7. Diferencias entre la Evaluación del Desempeño

Tradicional Vs. Evaluación por Competencias

El siguiente cuadro es una recolección de datos acerca de las diferencias de la evaluación tradicional, con la evaluación por competencias, tomada del ¹⁹“Manual de Administración de Recursos Humanos por Competencias” de Paredes y Asociados Cía. Ltda.

¹⁹Paredes y Asociados Cía. Ltda., Manual de Administración de Recursos Humanos por Competencias, pág. 13.

Tabla 1.1. Diferencias entre Evaluación Tradicional vs. Evaluación por Competencias.

Nota: Tabla Tomada y Adaptada, del Manual de Administración de Recursos Humanos por Competencias, de Paredes y Asociados Cía. Ltda. Pág.13

Evaluación Tradicional	Evaluación por Competencias
Se basa en las actividades operativas y repetitivas.	Se basa solo en actividades específicas y significativas del cargo.
Existe poca preocupación por los aspectos estratégicos de la organización.	Todas las actividades apuntan al cumplimiento de los objetivos organizacional.
Se requiere de especialistas para cada departamento.	Esta se realiza con personas poli funcionales, es decir, hacer de todo un poco.
Se centra en la parte formal, es decir, número de contrataciones, número de cursos, etc.	Se centra en lo esencial, es decir, mejorar los niveles de desempeño y satisfacción
Evaluación del desempeño poco eficaz: factores generales, rasgos, etc.	Evaluación eficaz, se evalúa el desempeño en actividades esenciales y se analiza el grado de desarrollo de las competencias.
La retroalimentación se realiza pero en un segundo plano.	La retroalimentación es lo principal, pues se da a conocer los resultados de las evaluaciones.
Recalca las normas, los procedimientos y los límites.	Recalca la innovación y las opciones de cambio.
La evaluación sólo se realiza para medir conocimientos.	La evaluación se realiza con el propósito de evaluar comportamientos y habilidades.
Se realizan capacitaciones en forma subjetiva.	Las evaluaciones arrojan información sobre planes de capacitación específica y objetiva.

1.8. Presentación de Informes

Martha Alicia Alles, en su libro “Desempeño por Competencias”, sugiere que cuando se realice los informes y su presentación estos deben ser claros y explicativos, invitando a la reflexión, y solo el evaluado conoce su situación, y por lo tanto es el único que puede interpretar y analizar sus resultados²⁰.

²⁰ Alles Martha Alicia, Desempeño por Competencias, Evaluación de 360°, Ediciones Granica, Argentina 2003, pág.223.

Por cada evaluado se confeccionará un informe del resultado de la evaluación sea esta de 360 o de 180º, y que se le entregará al momento de la retroalimentación en mano.

Si el evaluado no se encuentra en el momento de la presentación del informe es necesario guardarlo hasta que esta persona la reciba, ya que si se divulga estos resultados será responsabilidad sólo del evaluado, puesto que es la única persona que la recibe.

En el informe también se incluyen los gráficos explicativos del resultado y se debe explicar cuáles son las competencias que debe mejorar frente a la propuesta hecha anteriormente en el perfil de cargos.

Resumiendo todo esto aquí se dan a conocer a los evaluados las brechas que se encontraron cuando se evaluó y cuáles se debería mejorar con la puntuación obtenida.

En caso de entregar a una o varias Gerencias Departamentales los resultados obtenidos en la evaluación se debe tomar en cuenta que los informes se deben hacer de una forma general, en donde se evidencian los resultados globales y promedios, es decir, una apreciación consolidada en familias de puestos con las mismas competencias.

Es necesario que la dirección general conozcan sobre los resultados de las evaluaciones efectuadas, ya que pueden ser un referente al momento de tomar algún tipo de decisiones, pueden ser en cuanto a políticas o en la promoción de acciones correctivas o de desarrollo²¹.

²¹Alles Martha Alicia, Desempeño por Competencias, Evaluación de 360º, Ediciones Granica, Argentina 2003, pág.170.

CAPÍTULO II

APLICACIÓN PRÁCTICA

CAPÍTULO II: APLICACIÓN PRÁCTICA

Como segunda parte del proyecto piloto, voy a dar a conocer las partes del proceso de Evaluación de Desempeño por Competencias, que se llevó a cabo en la empresa “INDURAMA S.A.”, en meses pasados. Institución que cuenta con más de mil doscientos empleados, y que está buscando ir a la vanguardia tanto con la tecnología de punta como con el área de Recursos Humanos, tratando de que cada vez, sean más las personas que se integren y formen parte de una gran familia, que busca su bienestar y desarrollo tanto profesional como personal.

A continuación voy a explicar el proceso que se realizó para realizar un Evaluación de Desempeño de 360° para el cargo de supervisor de la Línea de Ensamble y Empaque de Cocinas y la Evaluación de 180° para el cargo de operadores de Ensamble en la misma área, en base a Competencias. Los siguientes objetivos se plantearon para realizar el mismo:

2.1. Actualizar cinco perfiles de cargo en el Departamento de Manufactura.

Para realizar la respectiva actualización de Perfiles, los mismos que ya existían anteriormente, se escogió 5 cargos de los cuales 2 de ellos se iban a evaluar.

El proceso que se hizo para estas actualizaciones, fue el siguiente: se realizaron entrevistas a expertos tanto en el área de Recursos Humanos, como el área de Producción, para validar y escuchar los cambios que podrían mejorarse tanto en el formato para el perfil, en las competencias, como para el formato de evaluación.

Las preguntas de las entrevistas dirigidas a estas personas fueron cortas y el objetivo de ella, era indagar sobre posibles cambios que podrían hacerse o verificar si los datos anteriores eran los mismos, es decir, si habían o no cambiado datos en cuanto a la misión del cargo, actividades esenciales del puesto de trabajo, competencias de gestión, competencias técnicas y requisitos del cargo.

Cuando se realizaron las entrevistas los resultados que proyectaron fueron los mismos, ya que todos coincidieron que no se había realizado ningún tipo de cambio en el perfil que tenía la empresa, y que resultaba provechoso hacer algunos cambios y adiciones dentro del perfil.

Los cambios que se hicieron fueron:

- En cuanto a la **identificación del cargo** se propuso colocar más datos informativos del mismo como: código (que antes no existía), número de ocupantes, supervisa a, y es supervisado por.
- La **misión del cargo** fue redacta de otra manera, pero guardando los mismos parámetros que se manejaban anteriormente, es decir, se cambió en el sentido que se comenzó la redacción con verbos aplicados en tercera persona, para de este modo dar más relevancia al cargo.
- El **organigrama** se incluyó puesto que eso no había en los perfiles anteriores para de este modo ver con mayor claridad el puesto jerárquico dentro de la organización y también observar con mayor claridad en caso de duda por el ocupante de ese puesto.

En cuanto a las **actividades del cargo** se realizo un cambio en la redacción para mayor claridad de la acción o tarea que realiza la persona ocupante del cargo, se redactó con verbos en tercera persona, para personalizar más al perfil, incluyendo también cuatro columnas más en donde se visualiza la frecuencia con la que realiza la actividad, la consecuencia de error, que pueden afectar resultados, procesos o áreas de la organización, la complejidad de la tarea, es decir, si el cargo demanda mucha complejidad

tanto el procedimientos como en conocimientos. Y por último el cálculo de las tres anteriores, para obtener un total.

- Cuando se realizó el cálculo y se obtuvo el total se escogió a las actividades que más sobresalían del cargo, o sea, se escogió las tres que obtuvieran el mayor puntaje posible, **llamándolas actividades esenciales**.
- Si bien las **competencias** ya existían se propuso reducir el número de ellas, escogiendo las más importantes y relevantes para ese cargo, por supuesto con el nivel requerido por parte de la empresa.
- Un último factor que también se tomó en cuenta es el perfil requerido del test psicológico que se realiza en el proceso de selección y que debe cumplir antes de ingresar a trabajar, al cual se llamó **factor humano**.

A continuación voy a adjuntar los dos perfiles de cargo que se realizaron los cambios y también en otra instancia el proceso de evaluación tanto de 360° para el cargo de Supervisor de Ensamble y Empaque de Cocinas, como de 180° para un Operador de Ensamble de Cocinas, respectivamente:



RELACIONES INDUSTRIALES

PERFIL DE CARGO

SUPERVISOR ENSAMBLE Y EMPAQUE COCINAS

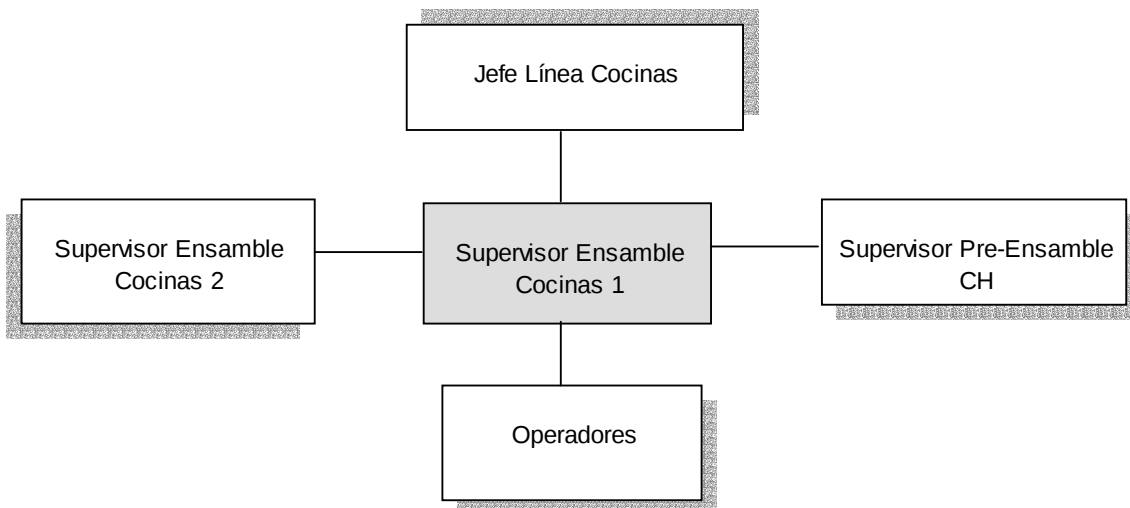
I.- IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:

Código: M.57	Cargo: SUPERVISOR ENS.CH
Área: Departamento de Manufactura	Número Ocupantes: 2
Sección: Producción	Fecha: 05/10/05
Subsección: Cocinas	Turno: Rotativo
Supervisado por: Jefe Línea Cocinas	Supervisa a: Operadores

II.- MISION DEL CARGO:

Oganiza, dirige y controla las actividades de producción de la sección, a fin de verificar lo establecido en el manual del área o sección.

III.- ORGANIGRAMA:



IV.- ACTIVIDADES DEL CARGO:

No.	ACTIVIDADES DE LA POSICION	F	CE	CM	TOTAL
1	Controla que se cumpla el programa de producción establecido con las características definidas para cada modelo.	5	5	4	25
2	Coordina con el abastecimiento de piezas y componentes en todos los puestos de trabajo de la sección.	5	5	3	20
3	Infoma oportunamente al Jefe de Línea sobre inconvenientes y/o demoras que dificulten el proceso normal de ensamble.	5	3	1	8
5	Infoma oportunamente sobre trabajos de mantenimiento preventivo y correctivo necesarios.	5	4	2	13

IV.- ACTIVIDADES DEL CARGO (CONTINUACION):

No.	ACTIVIDADES DE LA POSICION	F	CE	CM	TOTAL
6	Informa oportunamente sobre trabajos de mantenimiento preventivo y correctivo necesarios.	5	4	2	13
7	Cumple con los procedimientos establecidos, políticas, cartas de pre-control e instructivos de trabajo.	2	4	2	10
8	Realiza cambios y actualizaciones en el manual de procedimientos.	1	2	3	7
9	Controla al personal a su cargo, cuidando el cumplimiento de las actividades y horarios de trabajo.	5	4	3	17
10	Coordina y realiza la inspección y ensayo de los procesos críticos y del producto terminado para minimizar el desperdicio	5	4	3	17
11	Controla el uso adecuado de la maquinaria, equipo, materiales y herramientas utilizados en la sección.	5	3	2	11
12	Capacita al personal de la sección en todos los temas necesarios para que se desenvuelvan en forma correcta en su puesto de trabajo.	2	3	3	11
13	Controla el uso de equipos y cumplimiento de las normas de seguridad industrial de la sección o área.	5	3	2	11

V.- ACTIVIDADES ESENCIALES:

No.	ACTIVIDADES DE LA POSICION	F	CE	CM	TOTAL
1	Controla que se cumpla el programa de producción establecido con las características definidas para cada	5	5	4	25
2	Coordina con el abastecimiento de piezas y componentes en todos los puestos de trabajo de la	5	5	3	20
3	Controla al personal a su cargo, cuidando el cumplimiento de las actividades y horarios de trabajo.	5	4	3	17
4	Coordina y realiza la inspección y ensayo de los procesos críticos y del producto terminado para minimizar el desperdicio	5	4	3	17

VI.- REQUISITOS

INSTRUCCIÓN: Tecnológico

EDAD: De 25 a 35 años

EXPERIENCIA: 3 años

COND. FISICAS: Cumplir con el examen pre-ocupacional

ESPECIALIDAD: Mecánico, Químico

OTROS:

VII.- COMPETENCIAS

VII.1 DE GESTION:

NIVEL

- Monitoreo y control	3
- Control de operaciones	3
- Detección de averías	3
- Tolerancia a la presión	4
- Trabajo en equipo	3
- Responsabilidad	4

VII. II. TECNICAS:

- Manual, instructivos, procedimientos, uso de métodos de trabajo y uso de materiales.
- Manual de almacenamiento y transporte en proceso
- Manejo de patrones, normas de aceptación, métodos de ensayo y fichas técnicas.
- Procedimiento para tratamiento de No conformidades y técnicas estadísticas.
- Conocimiento del Manual y Reglamento de Seguridad Industrial
- Conocimientos específicos y técnicos del área.
- Manejo de rutas, estándares y mejora de métodos.
- Conocimiento básico de BPCS y estructura de producto.
- Metrología
- Conocimientos básicos de mantenimiento predictivo y preventivo
- Combustión
- Políticas, objetivos y reglamento interno de la empresa

VIII.- FACTOR HUMANO

- E
- N
- R
- Ap
- Am

NIVEL

Medio - Alto

Bajo - Medio

Medio - Alto

Alto

Alto - Medio

REVISADO:

JEFE LINEA CH

APROBADO:

JEFE RRII



RELACIONES INDUSTRIALES

PERFIL DE CARGO

OPERADOR ENSAMBLE Y EMPAQUE COCINAS

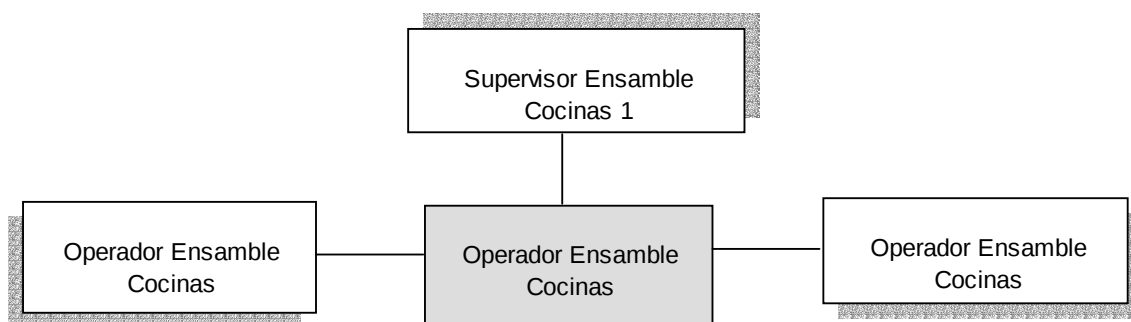
I.- IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:

Código: M.60	Cargo: OPERADOR ENS.Y EMP.CH
Área: Departamento de Manufactura	Número Ocupantes: 1
Sección: Producción	Fecha: 05/10/05
Subsección: Cocinas	Turno: Rotativo
Supervisado por: Supervisor de Ens.Y Empaque Cocinas	Supervisa a: _____

II.- MISION DEL CARGO:

Responsable directo de la producción en la sección asignada, cumpliendo con las normas y procedimientos del manual del área o sección.

III.- ORGANIGRAMA:



IV.- ACTIVIDADES DEL CARGO:

No.	ACTIVIDADES DE LA POSICION	F	CE	CM	TOTAL
1	Cumple con los estándares de producción establecidos por el Departamento de Ingeniería Industrial.	5	2	2	9
2	Cumple con las normas vigentes de seguridad industrial utilizando correctamente los equipos asignados.	5	2	1	7
3	Informa al inmediato superior si las piezas presentan cualquier tipo de defecto, de acuerdo a las normas de aceptación del producto.	5	3	2	11
4	Mantiene el lugar de trabajo limpio y ordenado.	5	1	1	6

IV.- ACTIVIDADES DEL CARGO (CONTINUACION):

No.	ACTIVIDADES DE LA POSICION	F	CE	CM	TOTAL
5	Verifica que el producto cumpla con las normas establecidas de acuerdo a las cartas de pre-control.	5	3	3	14
6	Comunica al supervisor o encargado sobre dificultades, falta de material y otros que se presenten en el proceso.	5	2	1	7
7	Realiza el mantenimiento predictivo y preventivo a su equipo de trabajo.	4	1	1	5
8	Reprocesa la cocina de acuerdo al defecto presentado o a la necesidad y/o rechaza las partes, piezas o componentes de las cocinas que no cumplen con los requisitos establecidos de acuerdo a las cartas de pre-control.	5	3	2	11

V.- ACTIVIDADES ESENCIALES:

No.	ACTIVIDADES DE LA POSICION	F	CE	CM	TOTAL
1	Verifica que el producto cumpla con las normas establecidas de acuerdo a las cartas de pre-control.	5	3	3	14
2	Reprocesa la cocina de acuerdo al defecto presentado o a la necesidad y/o rechaza las partes, piezas o componentes de las cocinas que no cumplen con los requisitos establecidos de acuerdo a las cartas de pre-control.	5	3	2	11
3	Informa al inmediato superior si las piezas presentan cualquier tipo de defecto, de acuerdo a las normas de	5	3	2	11

VI.- REQUISITOS

INSTRUCCIÓN: Bachiller Técnico

EDAD: De 18 a 35 años

EXPERIENCIA: 6 meses

COND. FISICAS: Cumplir con el examen pre-ocupacional

ESPECIALIDAD: Mecánica Industrial, Matricería o Electromecánica

OTROS:

VII.- COMPETENCIAS

VII. I. DE GESTION:

NIVEL

- Vigor Físico	4
- Visión cercana	3
- Visión cromática	3
- Tolerancia a la presión	4
- Trabajo en equipo	3
- Responsabilidad	4

VII. II. TECNICAS:

- Manual, instructivos, procesos, cartas de pre-control y uso de métodos de trabajo de su área.
- Conocimientos técnicos y específicos del área.
- Conocimiento del Manual y Reglamento de Seguridad Industrial.
- Conocimientos básicos de mantenimiento predictivo y preventivo.
- Conocimiento de patrones y normas de aceptación.
- Procedimiento de orden y limpieza.

VIII.- FACTOR HUMANO

- E
- N
- R
- Ap
- Am

NIVEL

Medio - Alto

Bajo - Medio

Medio - Alto

Alto

Alto - Medio

REVISADO:

JEFE LINEA CH

APROBADO:

JEFE RRII

2.2. Diseñar el proceso de evaluación de desempeño por competencias de 360°, para los cargos de: Jefe Línea Cocinas, Supervisor Ensamble Cocinas, Operador ensamble de Cocinas, Responsable de Ingeniería de Calidad de Cocinas y Coordinador de Producción; incluyendo el formato de evaluación y los instructivos respectivos.

Para realizar el proceso de evaluación de desempeño por competencias de 360°, se tomó en cuenta las competencias anteriores que estaban ya definidas para esos cargos, y con reuniones conjuntas con los responsables de cada uno de ellos, se realizó los respectivos cambios con las competencias más importantes y relevantes para su posición o nivel, proponiéndose un nuevo formato con una adición más que fue el instructivo y la columna de las frecuencias en la que los evaluadores tenían que señalar si la tarea realizada en ese nivel lo hacían Siempre (100%), Frecuentemente (75%), La mitad de Tiempo (50%) u Ocasionalmente (25%).

Además conjuntamente con el departamento de Recursos Humanos se escogió el grupo evaluador con los trabajadores que cumplan ciertos parámetros como: años de experiencia en el mismo cargo, años en la institución y que conozcan ampliamente sobre el área en donde se encuentran trabajando, que tengan como mínimo bachillerato y que conozcan a todo el personal del área o sección en donde laboran.

Adjunto los tres perfiles restantes que son los que se presentan a continuación en el siguiente orden:

- Responsable de Ingeniería de Calidad de Cocinas
- Jefe de la Línea de Cocinas
- Coordinador de Turno



RELACIONES INDUSTRIALES

PERFIL DE CARGO

RESPONSABLE INGENIERÍA DE CALIDAD

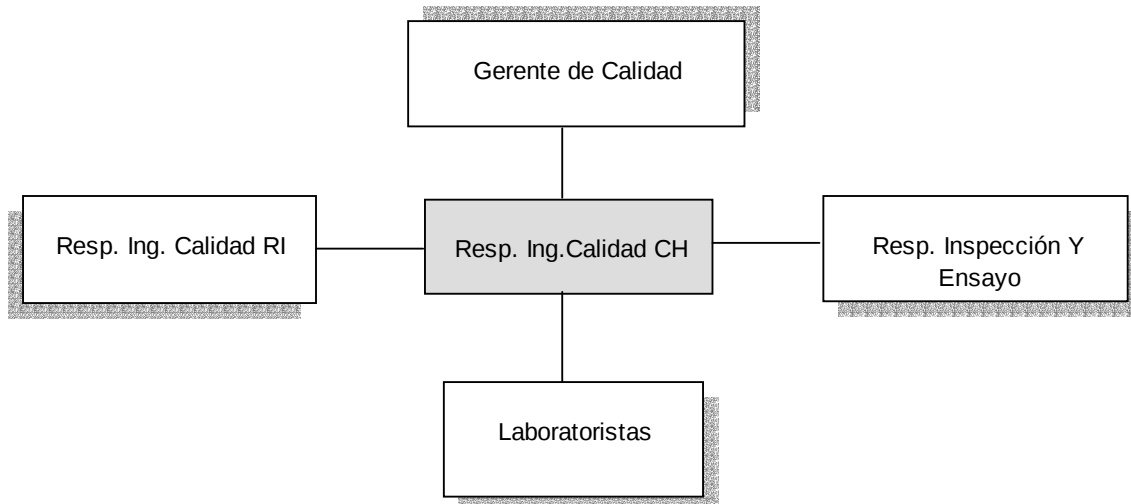
I.- IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:

Código: C12	Cargo: RESPONS. ING.CALIDAD
Área: Departamento de Calidad	Número Ocupantes: 1
Sección: Ingeniería de Calidad	Fecha: 05/10/05
Subsección: Cocinas	Turno: Fijo 2º Turno
Supervisado por: Gerente de Calidad	Supervisa a: Laboratoristas

II.- MISION DEL CARGO:

Coordina y ejecuta las pruebas de monitoreo, investigación y desarrollo técnico de calidad en cocinas.

III.- ORGANIGRAMA:



IV.- ACTIVIDADES DEL CARGO:

No.	ACTIVIDADES DE LA POSICION	F	CE	CM	TOTAL
1	Revisa y mantiene actualizado el proceso de inspección de las características técnicas de la producción de cocinas de acuerdo a las necesidades de la calidad.	1	3	3	10
2	Supervisa el cumplimiento del proceso de inspección en el laboratorio de cocinas.	5	4	4	21
3	Coordina y ejecuta las pruebas de validación de nuevos diseños de cocinas.	5	5	5	30

IV.- ACTIVIDADES DEL CARGO (CONTINUACION):

No.	ACTIVIDADES DE LA POSICION	F	CE	CM	TOTAL
4	Coordina el funcionamiento del comité de acciones correctivas y preventivas de cocinas.	3	4	3	15
5	Realiza seguimientos de los avances de las solicitudes de cambio del diseño relacionadas con la calidad de las cocinas.	2	4	3	14
6	Revisa registros de monitoreo de la producción.	5	2	2	9
7	Revisar tratamiento de no conformidades.	5	5	4	25
8	Supervisa el buen manejo de los equipos utilizadas en el área.	2	5	3	17

V.- ACTIVIDADES ESENCIALES:

No.	ACTIVIDADES DE LA POSICION	F	CE	CM	TOTAL
1	Supervisa el cumplimiento del proceso de inspección en el laboratorio de cocinas.	5	4	4	21
2	Coordina y ejecuta las pruebas de validación de nuevos diseños de cocinas.	5	5	5	30
3	Revisar tratamiento de no conformidades.	5	5	4	25

VI.- REQUISITOS

INSTRUCCIÓN: Superior

EDAD: De 25 a 30 años

EXPERIENCIA: 3 años

COND. FISICAS: Cumplir con el examen pre-ocupacional

ESPECIALIDAD: Ingeniería Química, Ingeniería Industrial

OTROS: Manejo de utilitarios, Sistemas de Calidad ISO

VII.- COMPETENCIAS

VII. I. DE GESTION:

NIVEL

- Liderazgo	3
- Habilidad Analítica	4
- Profundidad de Conocimientos de Productos	4
- Comunicación	3
- Credibilidad Técnica	3
- Trabajo en Equipo	3

VII. II. TECNICAS:

- Manejo de patrones, normas de aceptación, métodos de ensayo y fichas técnicas.
- Procedimiento para tratamiento de No conformidades
- Técnicas Estadísticas.
- Conocimiento del Manual y Reglamento de Seguridad Industrial
- Conocimientos específicos y técnicos del área.
- Metrología
- Combustión
- Políticas, objetivos y reglamento interno de la empresa

VIII.- FACTOR HUMANO

- E
- N
- R
- Ap
- Am

NIVEL

Medio - Alto

Bajo - Medio

Medio - Alto

Alto

Alto - Medio

REVISADO:

RESP. ING. CALIDAD

APROBADO:

JEFE RRII



RELACIONES INDUSTRIALES

PERFIL DE CARGO

JEFE LINEA COCINAS

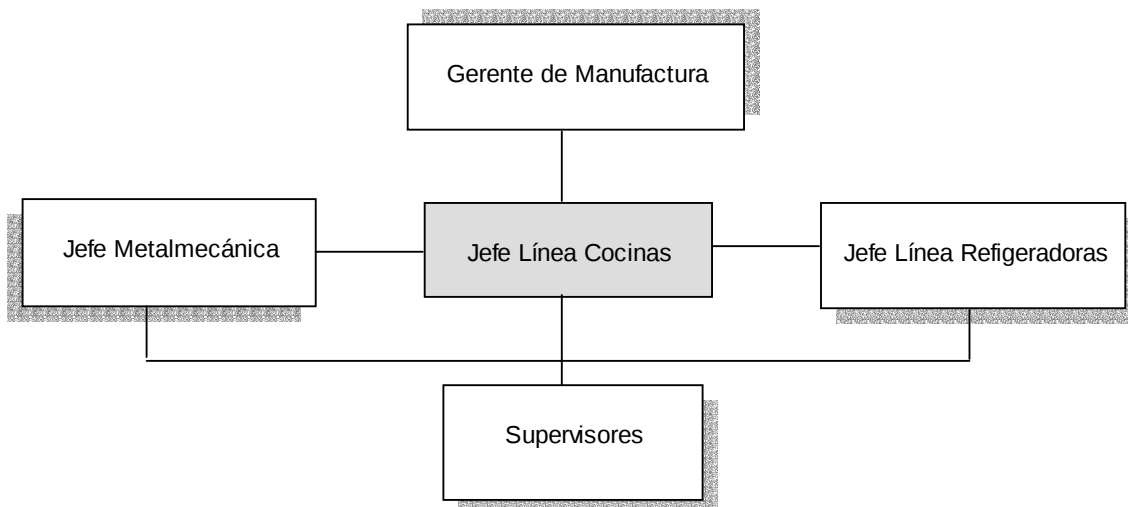
I.- IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:

Código: M.56	Cargo: JEFE LINEA COCINAS
Área: Departamento de Manufactura	Número Ocupantes: 1
Sección: Producción	Fecha: 05/10/05
Subsección: Cocinas	Turno: Fijo 2º Turno
Supervisado por: Gerente Manufactura	Supervisa a: Supervisores y operadores

II.- MISION DEL CARGO:

Coordina y controla el cumplimiento del programa de producción establecido, cumpliendo con todos los requisitos y de acuerdo a los objetivos y políticas de la empresa con el fin de conseguir una óptima calidad en los productos.

III.- ORGANIGRAMA:



IV.- ACTIVIDADES DEL CARGO:

No.	ACTIVIDADES DE LA POSICION	F	CE	CM	TOTAL
1	Gestiona y provee los recursos necesarios a toda el área para cumplir los programas de producción.	5	5	4	25
2	Coordina con Ingeniería Técnica los trabajos de arreglo, construcción o mantenimiento correctivo o preventivo de equipos y maquinaria.	3	3	2	9
3	Cumple con los procedimientos de políticas establecidas en el manual del área o sección.	5	4	3	17

IV.- ACTIVIDADES DEL CARGO (CONTINUACION):

No.	ACTIVIDADES DE LA POSICION	F	CE	CM	TOTAL
4	Propone cambios y actualizaciones en el manual de procedimientos.	2	3	3	11
5	Dirige y evalúa el rendimiento del área para cumplir el programa de producción.	5	4	4	21
6	Realiza el seguimiento en los procesos para asegurar la calidad del producto terminado.	5	4	4	21
7	Supervisa el uso adecuado de equipos, maquinaria y herramientas utilizadas en el área.	4	3	3	13
8	Supervisa el orden y limpieza en toda el área.	5	3	3	14
9	Capacita al personal del área en los temas necesarios para mejorar la productividad y calidad.	1	3	4	13
10	Controla el cumplimiento de las normas vigentes de Seguridad e Higiene Industrial.	4	4	2	12

V.- ACTIVIDADES ESENCIALES:

No.	ACTIVIDADES DE LA POSICION	F	CE	CM	TOTAL
1	Gestiona y provee los recursos necesarios a toda el área para cumplir los programas de producción.	5	5	4	25
2	Dirige y evalúa el rendimiento del área para cumplir el programa de producción.	5	4	4	21
3	Realiza el seguimiento en los procesos para asegurar la calidad del producto terminado.	5	4	4	21

VI.- REQUISITOS

INSTRUCCIÓN: Superior
EDAD: De 30 a 40 años
EXPERIENCIA: 3 años
COND. FISICAS: Cumplir con el examen pre-ocupacional
ESPECIALIDAD: Ing. Química, Ing. Industrial.
OTROS:

VII.- COMPETENCIAS

VII. I. DE GESTION:

NIVEL

- Liderazgo	3
- Tolerancia a la presión	4
- Autocontrol	3
- Comunicación	4
- Trabajo en equipo	3
- Dinamismo y energía	3

VII. II. TECNICAS:

- Manual, instructivos, procedimientos, uso de métodos de trabajo y uso de materiales.
- Manual de almacenamiento y transporte en proceso
- Manejo de patrones, normas de aceptación, métodos de ensayo y fichas técnicas.
- Procedimiento para tratamiento de No conformidades y técnicas estadísticas.
- Conocimiento del Manual y Reglamento de Seguridad Industrial
- Conocimientos específicos y técnicos del área.
- Manejo de rutas, estándares y mejora de métodos.
- Conocimiento básico de BPCS y estructura de producto.
- Metrología
- Conocimientos básicos de mantenimiento correctivo y preventivo
- Combustión
- Políticas, objetivos y reglamento interno de la empresa

VIII.- FACTOR HUMANO

- E
- N
- R
- Ap
- Am

NIVEL

Medio - Alto

Bajo - Medio

Medio - Alto

Alto

Alto - Medio

REVISADO:

JEFE LINEA CH

APROBADO:

JEFE RRII



RELACIONES INDUSTRIALES

PERFIL DE CARGO

COORDINADOR DE TURNO

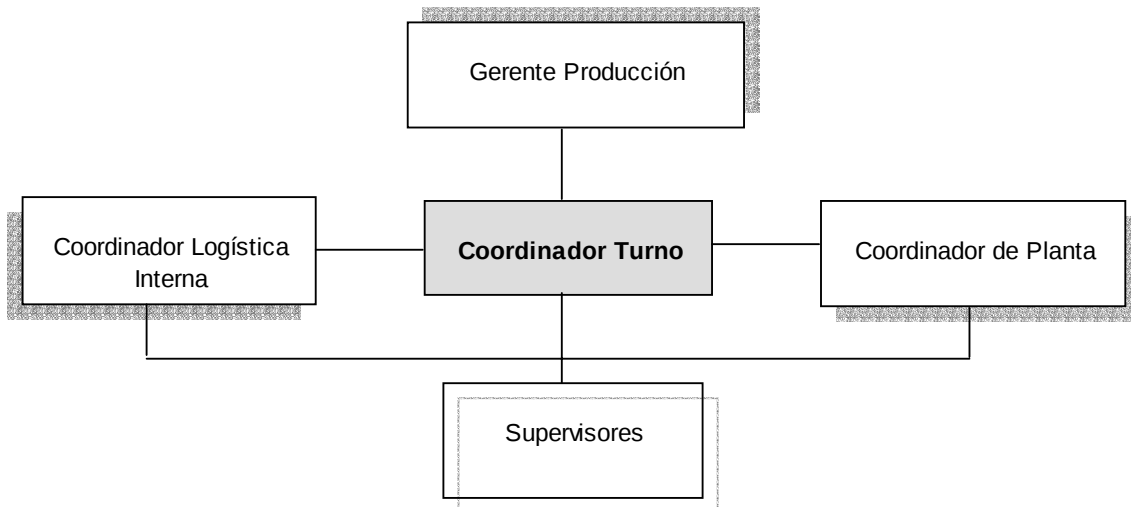
I.- IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:

Código: II.10	Cargo: COORDINADOR TURNO
Área: Departamento de Manufactura	Número Ocupantes: 1
Sección: Producción	Fecha: 05/10/05
Subsección: Ingeniería Industrial	Turno: Fijo 3º Turno
Supervisado por: Jefe Ingeniería Industrial	Supervisa a: Supervisores y operadores

II.- MISION DEL CARGO:

Coordina y controla las actividades de producción, manteniendo el orden y disciplina en el tercer turno de acuerdo a los objetivos y políticas de la empresa con el fin de conseguir una óptima calidad en los productos.

III.- ORGANIGRAMA:



IV.- ACTIVIDADES DEL CARGO:

No.	ACTIVIDADES DE LA POSICION	F	CE	CM	TOTAL
1	Coordina los trabajos que tienen que hacerse en las diferentes secciones de acuerdo con la planificación de la producción.	5	5	4	25
2	Da permisos al personal cuando estos requieran por enfermedad o calamidad doméstica.	5	2	1	7

IV.- ACTIVIDADES DEL CARGO (CONTINUACION):

No.	ACTIVIDADES DE LA POSICION	F	CE	CM	TOTAL
3	Controla el aprovechamiento de material y energía.	5	5	4	25
4	Informa de los daños ocurridos en maquinaria y equipo a los departamentos de Mantenimiento y Manufactura.	5	4	2	13
5	Cuida la seguridad integral de la planta en su turno.	5	3	2	11
6	Verifica que los inicios y términos de las jornadas de trabajo cumplan con las horas establecidas.	5	4	1	9
7	Realiza el acta de ingresos del producto terminado en la bodega.	5	3	2	11
8	Informa las novedades ocurridas en el tercer turno.	5	3	1	8
9	Coordina y gestiona todo lo relacionado a no conformidades del turno.	5	4	3	17
10	Apoya técnicamente en la solución de problemas en las diferentes secciones.	5	4	4	21
11	Nivela el flujo de la producción en el turno.	5	4	4	21
12	Controla al personal en el turno que le corresponde.	5	3	2	11
13	Responsable de que el personal cumpla con las normas de seguridad e higiene industrial.	5	4	1	9

V.- ACTIVIDADES ESENCIALES:

No.	ACTIVIDADES DE LA POSICION	F	CE	CM	TOTAL
1	Coordina los trabajos que tienen que hacerse en las diferentes secciones de acuerdo con la planificación de la producción.	5	5	4	25
2	Controla el aprovechamiento de material y energía.	5	5	4	25
3	Apoya técnicamente en la solución de problemas en las diferentes secciones.	5	4	4	21
4	Nivela el flujo de la producción en el turno.	5	4	4	21

VI.- REQUISITOS

INSTRUCCIÓN: Superior

EDAD: De 30 a 40 años

EXPERIENCIA: 3 años

COND. FÍSICAS: Cumplir con el examen pre-ocupacional

ESPECIALIDAD: Ing. Química, Ing. Industrial, Ing. Mecánica

OTROS:

VII.- COMPETENCIAS

VII. I. DE GESTION:

	NIVEL
- Liderazgo	4
- Planificación y Organización	2
- Tolerancia a la presión	4
- Comunicación	3
- Responsabilidad	4
- Trabajo en equipo	3

VII. II. TECNICAS:

- Manual, instructivos, procesos y uso de métodos de trabajo de su área.
- Manejo de rutas, estándares y mejora de métodos.
- Conocimientos básicos de mantenimiento predictivo y preventivo.
- Conocimiento básico de BPCS y estructura del producto.
- Conocimiento sobre calidad e ISO.
- Conocimientos generales de metrología aplicada a sus áreas de trabajo.
- Manual y Reglamento de Seguridad Industrial.
- Manejo de patrones, normas de aceptación, métodos de ensayo, fichas técnicas y planos del área.
- Procedimiento para tratamiento de No-conformidades.
- Uso de materiales y control de desperdicios.
- Normas de almacenamiento y transporte
- Conocimientos básicos de estadística.
- Conocimiento básico de computación, control de piso, word y excel.
- Conocimientos básicos de mantenimiento predictivo y preventivo.
- Procedimiento de orden y limpieza.

VIII.- FACTOR HUMANO

- E
- N
- R
- Ap
- Am

NIVEL

Medio - <u>Alto</u>
<u>Bajo</u> - Medio
Medio - <u>Alto</u>
Alto
<u>Alto</u> - Medio

REVISADO:

COORD. TURNO

APROBADO:

JEFE RRII

2.3. Aplicar el proceso con los cargos de Supervisor de ensamble cocinas y operador de ensamble cocinas.

Cuando se realizó el nuevo formato de evaluación, tuve la oportunidad de coordinar tanto con el Jefe de Línea de Cocinas como con el área de Calidad, a fin de escoger y analizar las competencias que evidencien tareas de los supervisores y operadores en la planta.

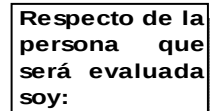
Luego de hacer el respectivo análisis se coordinó que existían competencias que aplicaban para el puesto en su concepto pero no en los niveles. Por esta razón estos expertos sugirieron adaptar los niveles a las necesidades de la organización, volviéndose a replantear los grados y su respectiva explicación.

Por último luego de hacer esto, se aplicó el piloto para los cargos de Supervisor de Ensamble y Empaque de Cocinas, y Operador de Ensamble, con las nuevas competencias y con tres de las anteriores competencias que existían en los perfiles anteriores.

Adjunto el formato que se utilizó en la evaluación tanto para supervisor (360º) como para operador (180º), con sus instrucciones referentes:



EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS 360°



SUPERVISOR:

COMPETENCIAS DE GESTION	Grado 4	Grado 3	Grado 2	No Desarrol lada	Ponderacion por Frecuencias			
	100%	75%	50%		Siempre 100%	Frecuente 75%	La mitad/T 50%	Ocasional 25%
			X		X			
			X		X			
			X		X			
			X		X			
		X			X			
	X				X			



RELACIONES INDUSTRIALES

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360°

INSTRUCCIONES

PRIMERA PARTE:

- 1 En la primera parte de la evaluación marque con una X en el casillero que le corresponde, si su relación con la persona que va a evaluar es:

 - a Autoevaluación
 - b Jefe
 - c Subordinado
 - d Par
 - e Cliente

- 2 Ponga el nombre de la persona que va a evaluar en la sección donde corresponde al nombre del Evaluado.

SEGUNDA PARTE:

- 3 Luego de leer detenidamente el concepto de competencia, y los 4 grados que se encuentran en la parte inferior del concepto, marque con una X, el nivel que para su opinión la persona evaluada se encuentra.

Una vez marcado el nivel de la competencia, señale con una X la frecuencia con la que realiza la tarea, es decir, el grado que marcó más la frecuencia que se encuentra en la parte derecha del formato de evaluación. La frecuencia se encuentra con la siguiente descripción:

 - 100% Siempre.** Lo presenta todo el tiempo.
 - 75% Frecuentemente.** Esta presente en la mayoría del tiempo.
 - 50% Mitad del Tiempo.** La presenta intermitentemente.
 - 25% Ocasionalmente.** Presenta el comportamiento en muy contadas ocasiones.

- 5 Terminada la calificación de la primera competencia, proceda con las siguientes de modo que realice para cada una de ellas.



RELACIONES INDUSTRIALES

EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

Respecto de la persona evaluada soy:				
Autoevaluado ☐	Jefe ☐	Subordinado ☐	Par ☐	Cliente ☐
Nombre del Evaluado:				

COMPETENCIAS DE GESTION

MONITOREO Y CONTROL					
Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.					
PONDERACION POR FRECUENCIAS					
		SIEMPRE (100%)	FRECUENTE (75%)	MITAD/TIEMP. (50%)	OCASIONAL (25%)
GRADO 4					
Revisar la productividad de la planta y desarrollar un plan para mejorarla.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 3					
Monitorear el cumplimiento del plan de producción diario.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 2					
Realizar lectura de equipos de medida.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 1					
No desarrolla ninguno de los grados anteriores.	☐	☐	☐	☐	☐

CONTROL DE OPERACIONES					
Observar medidores, dispositivos, paneles u otros indicadores para comprobar si una máquina o equipo funciona correctamente.					
PONDERACION POR FRECUENCIAS					
		SIEMPRE (100%)	FRECUENTE (75%)	MITAD/TIEMP. (50%)	OCASIONAL (25%)
GRADO 4					
Chequear y calibrar inicialmente el equipo de control de fugas o solex.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 3					
Inspeccionar el funcionamiento de la maquinaria en una línea de producción.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 2					
Verificar presiones de neumáticos.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 1					
No desarrolla ninguno de los grados anteriores.	☐	☐	☐	☐	☐



COMPETENCIAS DE GESTIÓN

DETECCIÓN DE AVERÍAS

Determinar qué causa un error de operación y decidir que hacer al respecto.

		PONDERACION POR FRECUENCIAS			
		SIEMPRE (100%)	FRECUENTE (75%)	MITAD/TIEMP. (50%)	OCASIONAL (25%)
GRADO 4					
Estudiar daños del mercado y proponer acciones correctivas.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 3					
Identificar la causa del defecto de una pieza en una cocina y reprocesarla.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 2					
Buscar la fuente de una fuga inspeccionando una pieza de una CH.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 1					
No desarrolla ninguno de los grados anteriores.	☐	☐	☐	☐	☐

TOLERANCIA A LA PRESIÓN

Habilidad para seguir actuando de forma correcta en situaciones de presión de tiempo. Trabajar con mucho empeño en situaciones de exigencia.

		PONDERACION POR FRECUENCIAS			
		SIEMPRE (100%)	FRECUENTE (75%)	MITAD/TIEMP. (50%)	OCASIONAL (25%)
GRADO 4					
Su desempeño es excelente en situaciones de mucha exigencia.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 3					
Cuando trabaja con presión la mitad del tiempo alcanza el objetivo propuesto.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 2					
Su desempeño decrece evidentemente en situaciones de presión de tiempo.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 1					
No desarrolla ninguno de los grados anteriores.	☐	☐	☐	☐	☐



COMPETENCIAS DE GESTIÓN

TRABAJO EN EQUIPO

Habilidad para participar de una manera activa en una tarea en común, la persona se adapta al grupo de trabajo, y comprende la repercusión de sus comportamientos en el grupo asignado.

		PONDERACIÓN POR FRECUENCIAS			
		SIEMPRE (100%)	FRECUENTE (75%)	MITAD/TIEMP. (50%)	OCASIONAL (25%)
GRADO 4					
Ayuda al equipo a centrarse en sus objetivos y optimiza el desempeño dentro de él.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 3					
Comparte información y trabaja cooperativamente con el equipo. Es sensible y flexible.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 2					
Antepone sus objetivos personales ante su equipo de trabajo.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 1					
No desarrolla ninguno de los grados anteriores.	☐	☐	☐	☐	☐

RESPONSABILIDAD

Es el compromiso con que las personas realizan las tareas. Su trabajo está ante todas las cosas y por lo tanto está primero.

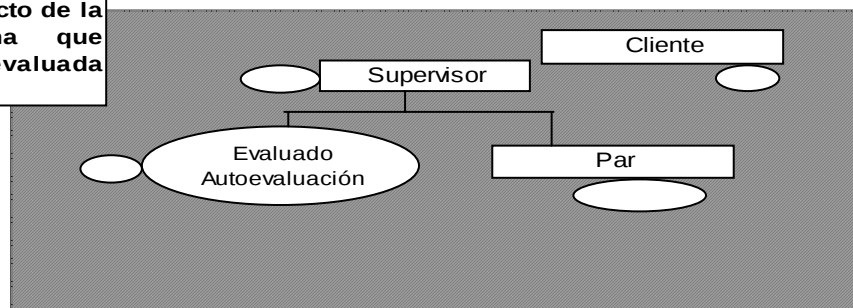
		PONDERACIÓN POR FRECUENCIAS			
		SIEMPRE (100%)	FRECUENTE (75%)	MITAD/TIEMP. (50%)	OCASIONAL (25%)
GRADO 4					
Desempeña las tareas con dedicación, su responsabilidad está por encima de lo esperado.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 3					
Cumple con la tarea asignada sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 2					
Cumple con la tarea solo para alcanzar el objetivo.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 1					
No desarrolla ninguno de los grados anteriores.	☐	☐	☐	☐	☐



ESCALA NUMERICA DE LOS GRADOS

NIVEL	VALORES
GRADO 4	1
GRADO 3	0,75
GRADO 2	0,5
N/D	0,25

Respecto de la persona que será evaluada soy:



COMPETENCIAS DE GESTION	Grado 4 100%	Grado 3 75%	Grado 2 50%	No Desarrollada
Vigor Físico		X		
Visión Cercana			X	
Visión Cromática			X	
Tolerancia a la presión		X		
Trabajo en equipo			X	
Responsabilidad	X			

[illegible]



RELACIONES INDUSTRIALES

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 180°

INSTRUCCIONES

PRIMERA PARTE:

- 1 En la primera parte de la evaluación marque con una X en el casillero que le corresponde, si su relación con la persona que va a evaluar es:
 - a Autoevaluación
 - b Jefe
 - c Subordinado
 - d Par
 - e Cliente
- 2 Ponga el nombre de la persona que va a evaluar en la sección donde corresponde al nombre del Evaluado.

SEGUNDA PARTE:

- 3 Luego de leer detenidamente el concepto de competencia, y los 4 grados que se encuentran en la parte inferior del concepto, marque con una X, el nivel que para su opinión la persona evaluada se encuentra.

Una vez marcado el nivel de la competencia, señale con una X la frecuencia con la que realiza la tarea, es decir, el grado que marcó más la frecuencia que se encuentra en la parte derecha del formato de evaluación. La frecuencia se encuentra con la siguiente descripción:

 - 100% Siempre.** Lo presenta todo el tiempo.
 - 75% Frecuentemente.** Esta presente en la mayoría del tiempo.
 - 50% Mitad del Tiempo.** La presenta intermitentemente.
 - 25% Ocasionalmente.** Presenta el comportamiento en muy contadas ocasiones.
- 5 Terminada la calificación de la primera competencia, proceda con las siguientes de modo que realice para cada una de ellas.



RELACIONES INDUSTRIALES

EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

Respecto de la persona evaluada soy:				
Autoevaluado ☐	Jefe ☐	Subordinado ☐	Par ☐	Ciente ☐
Nombre del Evaluado:				

COMPETENCIAS DE GESTIÓN

VIGOR FÍSICO					
Ejercitarse por un período de tiempo largo, soportando el cansancio y la fatiga.					
PONDERACIÓN POR FRECUENCIAS					
		SIEMPRE (100%)	FRECUENTE (75%)	MITAD/TIEMP. (50%)	OCASIONAL (25%)
GRADO 4					
Ejecutar tareas de ensamble permaneciendo de pie durante 8 horas.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 3					
Realizar inspecciones periódicas cada hora en los puntos de ensamble.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 2					
Movilizarse eventualmente para trasladar materiales.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 1					
No desarrolla ninguno de los grados anteriores.	☐	☐	☐	☐	☐

VISIÓN CERCANA					
Ver detalles en objetos a corta distancia (a pocos centímetros).					
PONDERACIÓN POR FRECUENCIAS					
		SIEMPRE (100%)	FRECUENTE (75%)	MITAD/TIEMP. (50%)	OCASIONAL (25%)
GRADO 4					
Detectar pequeños defectos en las piezas al momento de ensamblar.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 3					
Detectar grandes defectos en las piezas al momento de ensamblar.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 2					
Leer los indicadores en el panel del detector de fugas de gas.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 1					
No desarrolla ninguno de los grados anteriores.	☐	☐	☐	☐	☐



COMPETENCIAS DE GESTIÓN

VISIÓN CROMÁTICA

Relacionar o detectar diferencias entre colores, incluyendo sombras de color o brillo.

		PONDERACIÓN POR FRECUENCIAS			
		SIEMPRE (100%)	FRECUENTE (75%)	MITAD/TIEMP. (50%)	OCASIONAL (25%)
GRADO 4					
Detectar diferencias de tonalidad poco perceptibles de las piezas.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 3					
Detectar diferencias de tonalidad perceptibles de las piezas.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 2					
Detectar diferencias de tonalidad muy evidentes de las piezas.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 1					
No desarrolla ninguno de los grados anteriores.	☐	☐	☐	☐	☐

TOLERANCIA A LA PRESIÓN

Habilidad para seguir actuando de forma correcta en situaciones de presión de tiempo. Trabajar con mucho empeño en situaciones de exigencia.

		PONDERACIÓN POR FRECUENCIAS			
		SIEMPRE (100%)	FRECUENTE (75%)	MITAD/TIEMP. (50%)	OCASIONAL (25%)
GRADO 4					
Su desempeño es excelente en situaciones de mucha exigencia.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 3					
Cuando trabaja con presión la mitad del tiempo alcanza el objetivo propuesto.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 2					
Su desempeño decrece evidentemente en situaciones de presión de tiempo.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 1					
No desarrolla ninguno de los grados anteriores.	☐	☐	☐	☐	☐



COMPETENCIAS DE GESTION

TRABAJO EN EQUIPO

Habilidad para participar de una manera activa en una tarea en común, la persona se adapta al grupo de trabajo, y comprende la repercusión de sus comportamientos en el grupo asignado.

		PONDERACION POR FRECUENCIAS			
		SIEMPRE (100%)	FRECUENTE (75%)	MITAD/TIEMP. (50%)	OCASIONAL (25%)
GRADO 4					
Ayuda al equipo a centrarse en sus objetivos y optimiza el desempeño dentro de él.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 3					
Comparte información y trabaja cooperativamente con el equipo. Es sensible y flexible.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 2					
Antepone sus objetivos personales ante su equipo de trabajo.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 1					
No desarrolla ninguno de los grados anteriores.	☐	☐	☐	☐	☐

RESPONSABILIDAD

Es el compromiso con que las personas realizan las tareas. Su trabajo está ante todas las cosas y por lo tanto está primero.

		PONDERACION POR FRECUENCIAS			
		SIEMPRE (100%)	FRECUENTE (75%)	MITAD/TIEMP. (50%)	OCASIONAL (25%)
GRADO 4					
Desempeña las tareas con dedicación, su responsabilidad está por encima de lo esperado.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 3					
Cumple con la tarea asignada sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 2					
Cumple con la tarea solo para alcanzar el objetivo.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 1					
No desarrolla ninguno de los grados anteriores.	☐	☐	☐	☐	☐

2.4. Elaborar un informe de resultados obtenidos y dar feedback a las personas evaluadas.

Una vez realizadas las evaluaciones se procedió a pasar los datos en un formato más, para de este modo demostrar que se realizó el informe con los datos obtenidos en las mismas.

Además se tabuló los datos en los cuadros que se realizó para los dos cargos, obteniendo porcentajes evidentes en la evaluación y el nivel de cumplimiento de las competencias sugeridas, a más de cuadros estadísticos donde se demuestra los resultados con porcentajes del nivel requerido por la empresa con el nivel total en cada una de las evaluaciones, es decir, nivel requerido versus auto evaluación, jefe, pares, subordinados y clientes en el caso de la de 360°, y para el caso de la de 180° en la cual no consta los subordinados, como segundo gráfico estadístico se consideró a si mismo el nivel requerido versus los totales en porcentajes obtenidos en cada una de las competencias, detallados a continuación:



RELACIONES INDUSTRIALES

DATOS PARA INFORME DE RESULTADOS

PERFIL REQUERIDO PARA SUPERVISOR ENSAMBLE Y EMPAQUE CH

COMPETENCIAS DE GESTIÓN:

COMPETENCIAS GESTION	REQUERIDO POR EL PUESTO
Monitoreo y Control	Grado 3
Control de Operaciones	Grado 3
Detección de Averías	Grado 3
Tolerancia a la presión	Grado 4
Trabajo en Equipo	Grado 3
Responsabilidad	Grado 4

NIVEL DE LAS COMPETENCIAS CON EL PORCENTAJE

GRADOS	PORCENTAJE
4	100%
3	0,75%
2	0,50%
1	0,25%

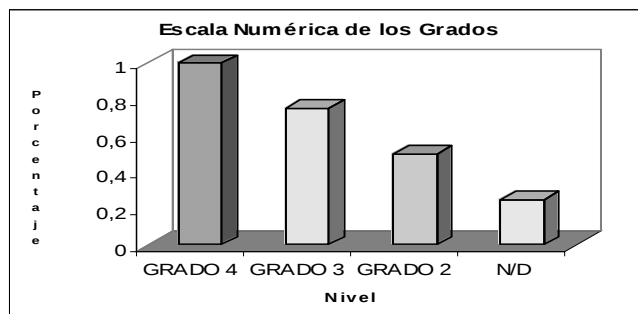
FRECUENCIAS CON ASIGNACIÓN DE PONDERACIÓN:

FRECUENCIAS	PONDERACION
Siempre	1,00
Frecuentemente	0,75
La mitad del tiempo	0,50
Ocasionalmente	0,25

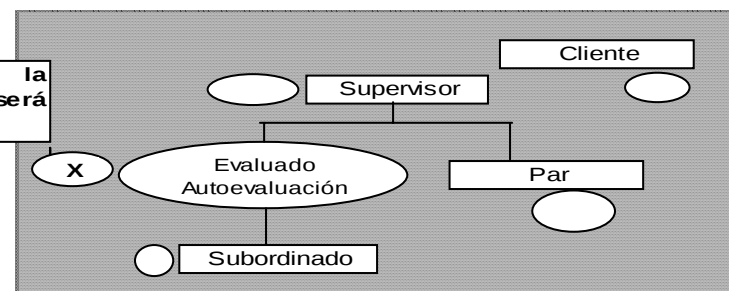


RELACIONES INDUSTRIALES

Evaluación por Competencias



Respecto de la persona que será evaluada soy:



Evaluado:

Diego Villacrés

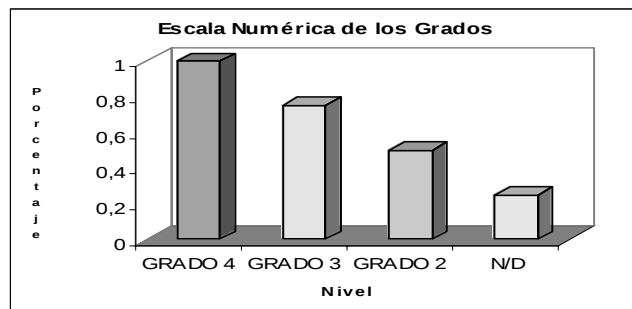
COMPETENCIAS DE GESTION	Grado 4 100%	Grado 3 75%	Grado 2 50%	No Desarrollada	Ponderacion por Frecuencias			
					Siempre 100%	Frecuente 75%	La mitad/T	Ocasional 25%
Monitoreo y Control	X					X		
Control de operaciones		X			X			
Detección de averías		X			X			
Tolerancia a la presión	X					X		
Trabajo en equipo		X			X			
Responsabilidad	X				X			

Autoevaluación (Supervisor)

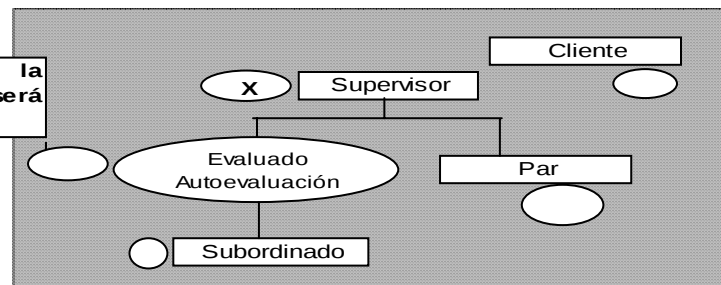


RELACIONES INDUSTRIALES

Evaluación por Competencias



Respecto de la persona que será evaluada soy:



Evaluado:

Diego Villacrés

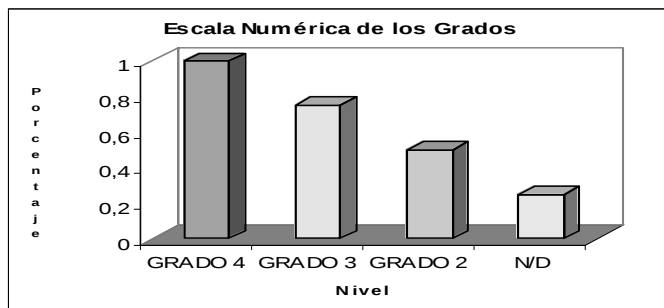
COMPETENCIAS DE GESTIÓN	Grado 4 100%	Grado 3 75%	Grado 2 50%	No Desarrollada	Ponderación por Frecuencias			
					Siempre 100%	Frecuente 75%	La mitad/T	Ocasional 25%
Monitoreo y Control		X			X			
Control de operaciones		X			X			
Detección de averías	X					X		
Tolerancia a la presión	X				X			
Trabajo en equipo		X			X			
Responsabilidad	X					X		

Jefe (Supervisor)

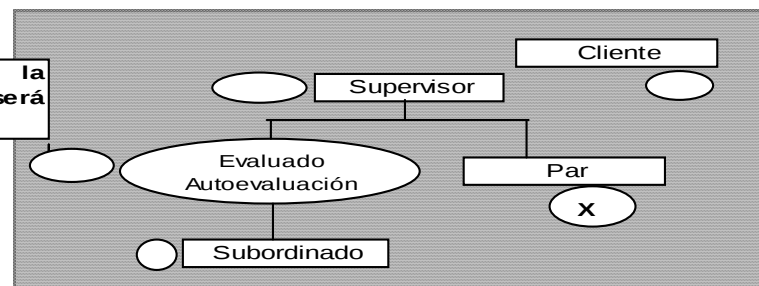


RELACIONES INDUSTRIALES

Evaluación por Competencias



Respecto de la persona que será evaluada soy:



Evaluado:

Diego Villacrés

COMPETENCIAS DE GESTIÓN	Grado 4 100%	Grado 3 75%	Grado 2 50%	No Desarrollada
Monitoreo y Control		X		
Control de operaciones		X		
Detección de averías			X	
Tolerancia a la presión	X			
Trabajo en equipo		X		
Responsabilidad		X		

Ponderación por Frecuencias			
Siempre 100%	Frecuente 75%	La mitad/T 50%	Ocasional 25%
	X		
X			
X			
	X		
X			
	X		

COMPETENCIAS DE GESTIÓN	Grado 4 100%	Grado 3 75%	Grado 2 50%	No Desarrollada
Monitoreo y Control		X		
Control de operaciones		X		
Detección de averías			X	
Tolerancia a la presión	X			
Trabajo en equipo		X		
Responsabilidad		X		

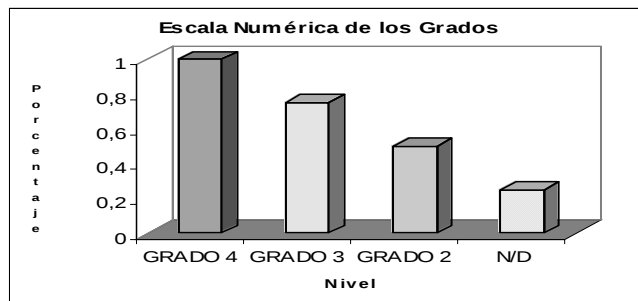
Ponderación por Frecuencias			
Siempre 100%	Frecuente 75%	La mitad/T 50%	Ocasional 25%
	X		
X			
X			
	X		
X			
	X		

Pares (Supervisor)

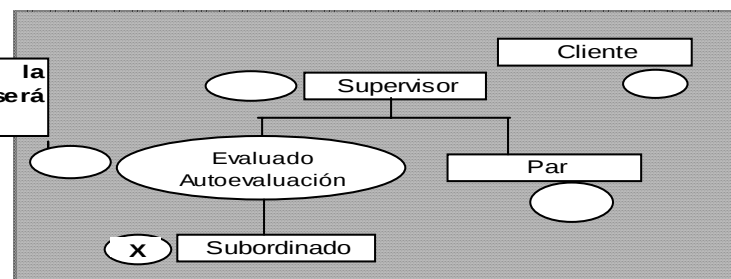


RELACIONES INDUSTRIALES

Evaluación por Competencias



Respecto de la persona que será evaluada soy:



Evaluado:

Diego Villacrés

COMPETENCIAS	Grado 4 100%	Grado 3 75%	Grado 2 50%	No Desarrolla da
DE GESTIÓN				
Monitoreo y Control		X		
Control de operaciones		X		
Detección de averías		X		
Tolerancia a la presión	X			
Trabajo en equipo		X		
Responsabilidad	X			

Ponderación por Frecuencias			
Siempre 100%	Frecuente 75%	La mitad/T 50%	Ocasional 25%
X			
X			
	X		
X			
X			
	X		

COMPETENCIAS	Grado 4 100%	Grado 3 75%	Grado 2 50%	No Desarrolla da
DE GESTIÓN				
Monitoreo y Control	X			
Control de operaciones		X		
Detección de averías		X		
Tolerancia a la presión	X			
Trabajo en equipo		X		
Responsabilidad		X		

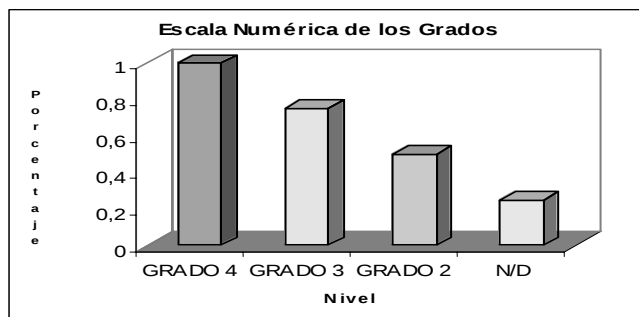
Ponderación por Frecuencias			
Siempre 100%	Frecuente 75%	La mitad/T 50%	Ocasional 25%
	X		
X			
X			
X			
X			
X			

Subordinados (Supervisor)

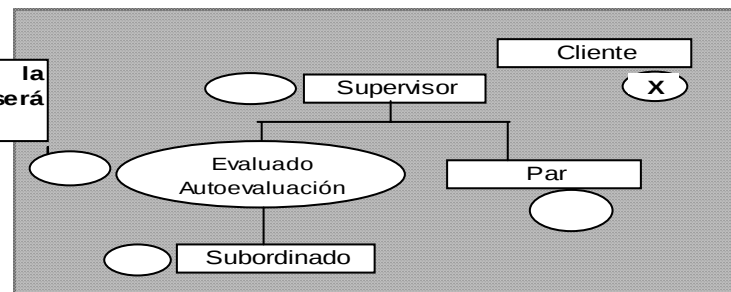


RELACIONES INDUSTRIALES

Evaluación por Competencias



Respecto de la persona que será evaluada soy:



Evaluado:

Diego Villacrés

COMPETENCIAS DE GESTIÓN	Grado 4 100%	Grado 3 75%	Grado 2 50%	No Desarrollada
Monitoreo y Control	X			
Control de operaciones	X			
Detección de averías		X		
Tolerancia a la presión		X		
Trabajo en equipo		X		
Responsabilidad			X	

Ponderación por Frecuencias			
Siempre 100%	Frecuente 75%	La mitad/T 50%	Ocasional 25%
	X		
	X		
X			
	X		
	X		
X			

COMPETENCIAS DE GESTIÓN	Grado 4 100%	Grado 3 75%	Grado 2 50%	No Desarrollada
Monitoreo y Control		X		
Control de operaciones		X		
Detección de averías		X		
Tolerancia a la presión		X		
Trabajo en equipo		X		
Responsabilidad	X			

Ponderación por Frecuencias			
Siempre 100%	Frecuente 75%	La mitad/T 50%	Ocasional 25%
	X		
X			
	X		
X			
X			
	X		

Clientes (Supervisor)



RELACIONES INDUSTRIALES

Tabulación de Competencias de Gestión Supervisor

Evaluación #	Monitoreo y Control			Control de Operaciones			Detección Averías			Tolerancia Presión			Trabajo en Equipo			Responsabilidad		
	Nivel	Factor	Nivel Ponderado	Nivel	Factor	Nivel Ponderado	Nivel	Factor	Nivel Ponderado	Nivel	Factor	Nivel Ponderado	Nivel	Factor	Nivel Ponderado	Nivel	Factor	Nivel Ponderado
Requerido por la Empresa	75,00	1,00	75,00	75,00	1,00	75,00	75,00	1,00	75,00	100,00	1,00	100,00	75,00	1,00	75,00	100,00	1,00	100,00
Diego Villacrés Autoevaluación	100,00	0,75	75,00	75,00	1,00	75,00	75,00	1,00	75,00	100,00	0,75	75,00	75,00	1,00	75,00	100,00	1,00	100,00
	100,00		75,00		0,00	75,00			75,00	100,00		75,00			75,00	100,00		100,00
Subordinado #1	75,00	1,00	75,00	75,00	1,00	75,00	75,00	0,75	56,25	100,00	1,00	100,00	75,00	1,00	75,00	100,00	0,75	75,00
Subordinado #2	100,00	0,75	75,00	75,00	1,00	75,00	75,00	1,00	75,00	100,00	1,00	100,00	75,00	1,00	75,00	75,00	1,00	75,00
Subordinados	58,33		75,00			75,00	50,00		65,63	66,67		100,00	50,00		75,00	58,33		75,00
Pares #1	75,00	0,75	56,25	75,00	1,00	75,00	50,00	1,00	50,00	100,00	0,75	75,00	75,00	1,00	75,00	75,00	0,75	56,25
Pares #2	75,00	0,75	56,25	75,00	1,00	75,00	50,00	1,00	50,00	100,00	0,75	75,00	75,00	1,00	75,00	75,00	0,75	56,25
Pares	50,00		56,25			75,00	33,33		50,00	66,67		75,00	50,00		50,00	50,00		56,25
Cliente #1	75,00	0,75	56,25	100,00	0,75	75,00	75,00	1,00	75,00	75,00	0,75	56,25	75,00	0,75	56,25	50,00	1,00	50,00
Cliente #2	75,00	0,75	56,25	75,00	1,00	75,00	75,00	0,75	56,25	75,00	1,00	75,00	75,00	1,00	75,00	100,00	0,75	75,00
Clientes	50,00		56,25			75,00	50,00		65,63	50,00		65,63	50,00		43,75	50,00		62,50
Jefes #1	75,00	1,00	75,00	75,00	1,00	75,00	100,00	0,75	75,00	100,00	1,00	100,00	75,00	1,00	75,00	100,00	0,75	75,00
Jefes	25,00		75,00			75,00	33,33		75,00	33,33		100,00	25,00		75,00	33,33		75,00
360																		
Nivel Requerido	80,56		66,67	77,78		75,00	88,89		65,28	94,44		84,03	75,00		72,92	86,11		73,61
			75,00			75,00			75,00			100,00			75,00			100,00

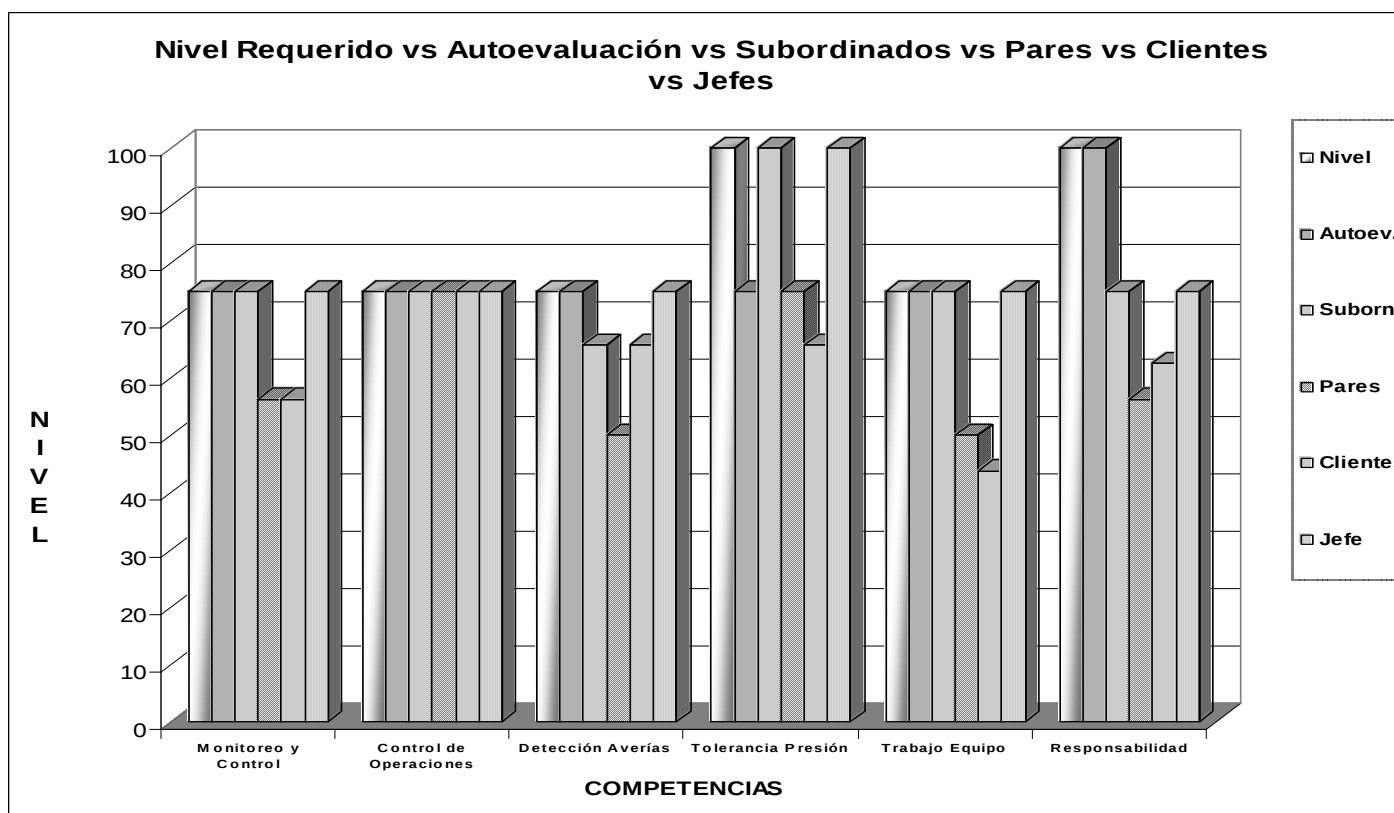
Resultados Supervisor



RELACIONES INDUSTRIALES

TABLA EVALUACION 360° SUPERVISORES

COMPETENCIAS	Nivel	Autoev.	Suborn.	Pares	Clientes	Jefe
Monitoreo y Control	75	75	75	56,25	56,25	75
Control de Operaciones	75	75	75	75	75	75
Detección Averías	75	75	65,63	50	65,63	75
Tolerancia Presión	100	75	100	75	65,63	100
Trabajo Equipo	75	75	75	50	43,75	75
Responsabilidad	100	100	75	56,25	62,5	75

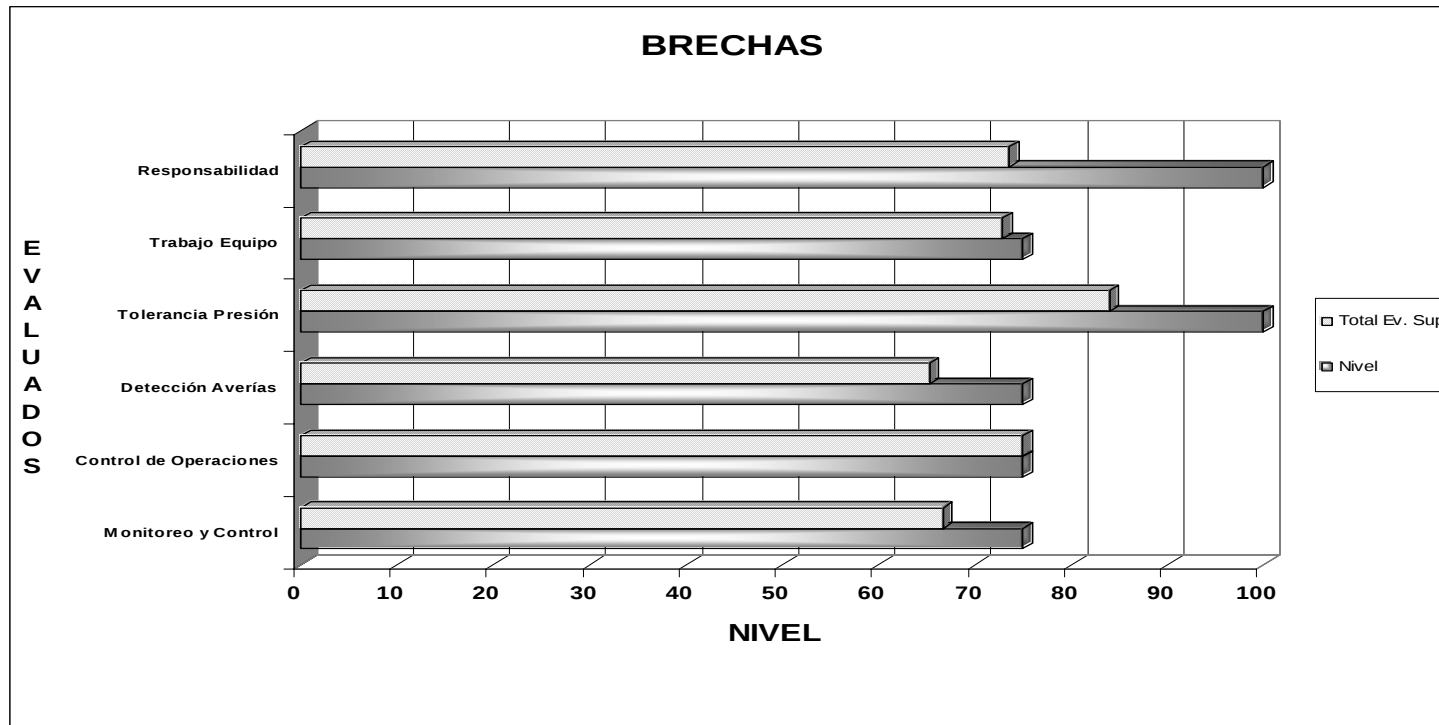




RELACIONES INDUSTRIALES

TABLA BRECHAS

COMPETENCIAS	Nivel	Total Ev. Sup.
Monitoreo y Control	75	66,67
Control de Operaciones	75	75
Detección Averías	75	65,28
Tolerancia Presión	100	84,03
Trabajo Equipo	75	72,92
Responsabilidad	100	73,61



Nivel Requerido vs. Resultado



RELACIONES INDUSTRIALES

DATOS PARA INFORME DE RESULTADOS

PERFIL REQUERIDO PARA OPERADOR ENSAMBLE Y EMPAQUE CH

COMPETENCIAS DE GESTIÓN:

COMPETENCIAS GESTION	REQUERIDO POR EL PUESTO
Vigor Físico	Grado 4
Visión Cercana	Grado 3
Visión Cromática	Grado 3
Tolerancia a la Presión	Grado 4
Trabajo en Equipo	Grado 3
Responsabilidad	Grado 4

NIVEL DE LAS COMPETENCIAS CON EL PORCENTAJE

GRADOS	PORCENTAJE
4	100%
3	0,75%
2	0,50%
1	0,25%

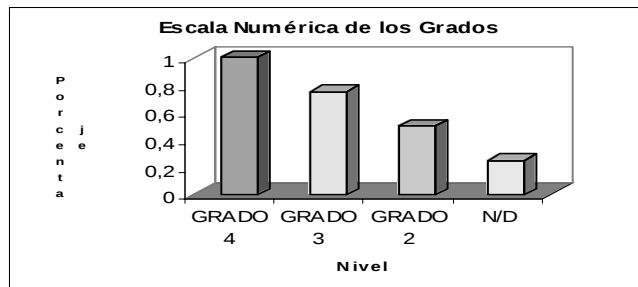
FRECUENCIAS CON ASIGNACIÓN DE PONDERACIÓN:

FRECUENCIAS	PONDERACION
Siempre	1,00
Frecuentemente	0,75
La mitad del tiempo	0,50
Ocasionalmente	0,25

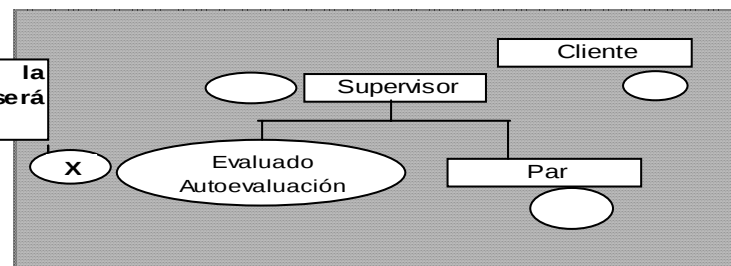


RELACIONES INDUSTRIALES

Evaluación por Competencias



Respecto de la persona que será evaluada soy:



Evaluado:

Marino Chenche

COMPETENCIAS DE GESTIÓN	Grado 4 100%	Grado 3 75%	Grado 2 50%	No Desarrollada
Vigor Físico	X			
Visión Cercana		X		
Visión Cromática		X		
Tolerancia a la presión	X			
Trabajo en equipo		X		
Responsabilidad	X			

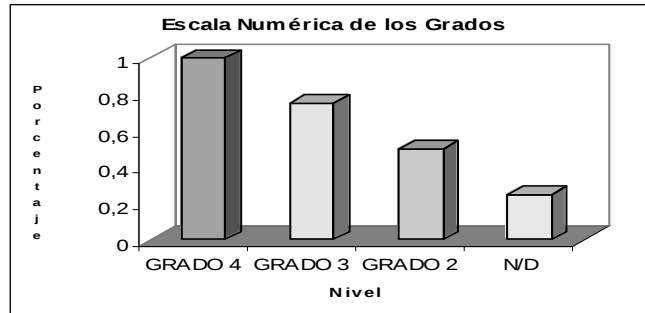
Ponderación por Frecuencias			
Siempre 100%	Frecuente 75%	La mitad/T	Ocasional 25%
	X		
X			
	X		
	X		
X			
X			

Autoevaluación (Operador)

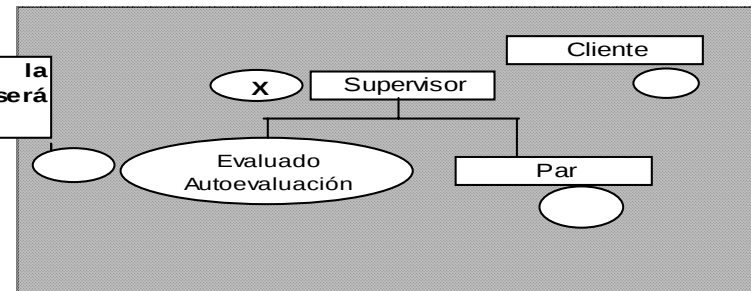


RELACIONES INDUSTRIALES

Evaluación por Competencias



Respecto de la persona que será evaluada soy:



Evaluado:

Marino Chenche

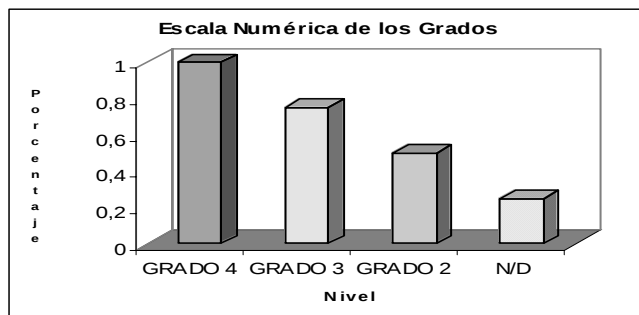
COMPETENCIAS DE GESTIÓN	Grado 4 100%	Grado 3 75%	Grado 2 50%	No Desarrollada	Ponderación por Frecuencias			
					Siempre 100%	Frecuente 75%	La mitad/T	Ocasional 25%
Vigor Físico	X				X			
Visión Cercana	X				X			
Visión Cromática		X				X		
Tolerancia a la presión	X					X		
Trabajo en equipo		X			X			
Responsabilidad		X			X			

Jefe (Operador)

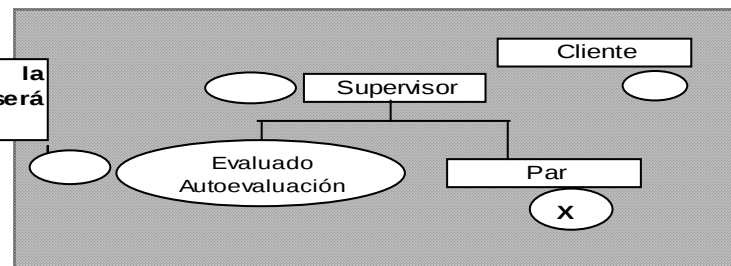


RELACIONES INDUSTRIALES

Evaluación por Competencias



Respecto de la persona que será evaluada soy:



Evaluado:

Marino Chenche

COMPETENCIAS DE GESTIÓN	Grado 4 100%	Grado 3 75%	Grado 2 50%	No Desarrollada
Vigor Físico	X			
Visión Cercana		X		
Visión Cromática		X		
Tolerancia a la Presión	X			
Trabajo en equipo		X		
Responsabilidad		X		

Ponderación por Frecuencias			
Siempre 100%	Frecuente 75%	La mitad/T 50%	Ocasional 25%
X			
X			
X			
	X		
X			
X			

COMPETENCIAS DE GESTIÓN	Grado 4 100%	Grado 3 75%	Grado 2 50%	No Desarrollada
Vigor Físico	X			
Visión Cercana		X		
Visión Cromática		X		
Tolerancia a la presión	X			
Trabajo en equipo		X		
Responsabilidad		X		

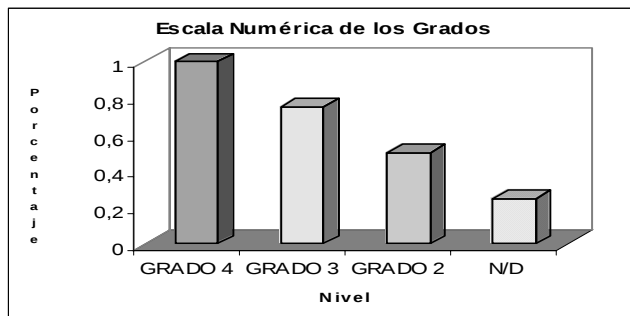
Ponderación por Frecuencias			
Siempre 100%	Frecuente 75%	La mitad/T 50%	Ocasional 25%
X			
	X		
	X		
	X		
X			
X			

Pares (Operador)

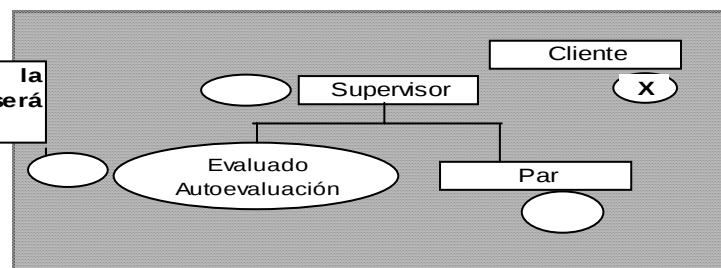


RELACIONES INDUSTRIALES

Evaluación por Competencias



Respecto de la persona que será evaluada soy:



Evaluado:

Marino Chenche

COMPETENCIAS DE GESTIÓN	Grado 4 100%	Grado 3 75%	Grado 2 50%	No Desarrollada
Vigor Físico	X			
Visión Cercana	X			
Visión Cromática		X		
Tolerancia a la presión	X			
Trabajo en equipo		X		
Responsabilidad		X		

Ponderación por Frecuencias			
Siempre 100%	Frecuente 75%	La mitad/T 50%	Ocasional 25%
X			
	X		
	X		
X			
X			
X			

COMPETENCIAS DE GESTIÓN	Grado 4 100%	Grado 3 75%	Grado 2 50%	No Desarrollada
Vigor Físico	X			
Visión Cercana		X		
Visión Cromática		X		
Tolerancia a la presión	X			
Trabajo en equipo		X		
Responsabilidad	X			

Ponderación por Frecuencias			
Siempre 100%	Frecuente 75%	La mitad/T 50%	Ocasional 25%
X			
X			
X			
X			
X			
X			

Cientes (Operador)



RELACIONES INDUSTRIALES

Tabulación de Competencias de Gestión Operador

Evaluación #	Vigor Físico			Visión Cercana			Visión Cromática			Tolerancia Presión			Trabajo en Equipo			Responsabilidad		
	Nivel	Factor	Nivel Ponderado	Nivel	Factor	Nivel Ponderado	Nivel	Factor	Nivel Ponderado	Nivel	Factor	Nivel Ponderado	Nivel	Factor	Nivel Ponderado	Nivel	Factor	Nivel Ponderado
Requerido por la Empresa	100,00	1,00	100,00	75,00	1,00	75,00	75,00	1,00	75,00	100,00	1,00	100,00	75,00	1,00	75,00	100,00	1,00	100,00
Marino Chenche Autoevaluación	100,00	0,75	75,00	75,00	1,00	75,00	75,00	0,75	56,25	100,00	0,75	75,00	75,00	1,00	75,00	100,00	1,00	100,00
	100,00		75,00		0,00	75,00	75,00		56,25	100,00		75,00	75,00		75,00	100,00		100,00
Pares #1	100,00	1,00	100,00	75,00	1,00	75,00	75,00	1,00	75,00	100,00	0,75	75,00	75,00	1,00	75,00	75,00	1,00	75,00
Pares #2	100,00	1,00	100,00	75,00	0,75	56,25	75,00	0,75	56,25	100,00	0,75	75,00	75,00	1,00	75,00	75,00	1,00	75,00
Pares	66,67		100,00			65,63	50,00		65,63	66,67		75,00	50,00		50,00	50,00		75,00
Cliente #1	100,00	1,00	100,00	100,00	0,75	75,00	75,00	0,75	56,25	100,00	1,00	100,00	75,00	1,00	75,00	75,00	1,00	75,00
Cliente #2	100,00	1,00	100,00	75,00	1,00	75,00	75,00	1,00	75,00	100,00	1,00	100,00	75,00	1,00	75,00	100,00	1,00	100,00
Clientes	66,67		100,00			75,00	50,00		65,63	66,67		100,00	50,00		50,00	58,33		87,50
Jefes #1	100,00	1,00	100,00	100,00	1,00	100,00	75,00	0,75	56,25	100,00	0,75	75,00	75,00	1,00	75,00	75,00	1,00	75,00
Jefes	33,33		100,00			100,00	25,00		56,25	33,33		75,00	25,00		75,00	25,00		75,00

180	77,78	96,43	63,89	75,89	58,33	64,29	77,78	85,71	58,33	75,00	66,67	85,71
Nivel Requerido		100,00		75,00		75,00		100,00		75,00		100,00

Resultados Operador

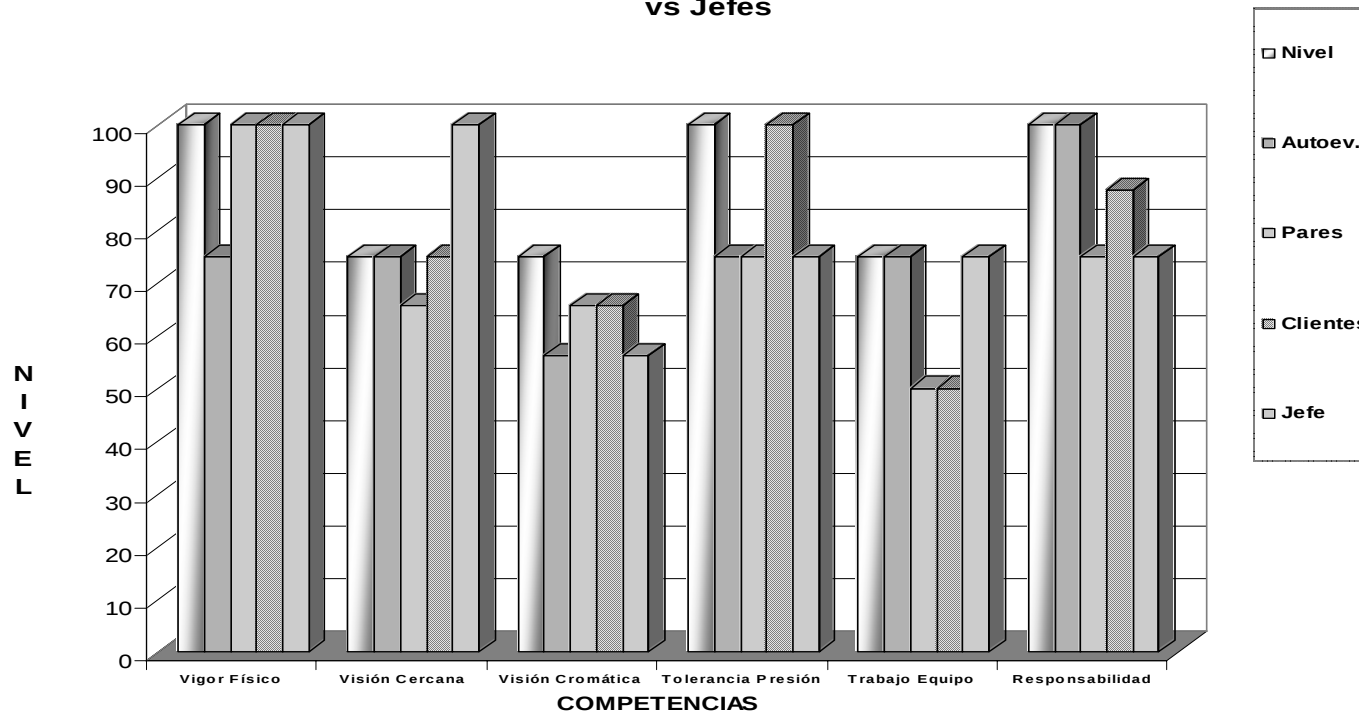


RELACIONES INDUSTRIALES

TABLA EVALUACION 180° OPERADOR

COMPETENCIAS	Nivel	Autoev.	Pares	Clientes	Jefe
Vigor Físico	100	75	100	100	100
Visión Cercana	75	75	65,63	75	100
Visión Cromática	75	56,25	65,63	65,63	56,25
Tolerancia Presión	100	75	75	100	75
Trabajo Equipo	75	75	50	50	75
Responsabilidad	100	100	75	87,5	75

Nivel Requerido vs Autoevaluación vs Subordinados vs Pares vs Clientes vs Jefes

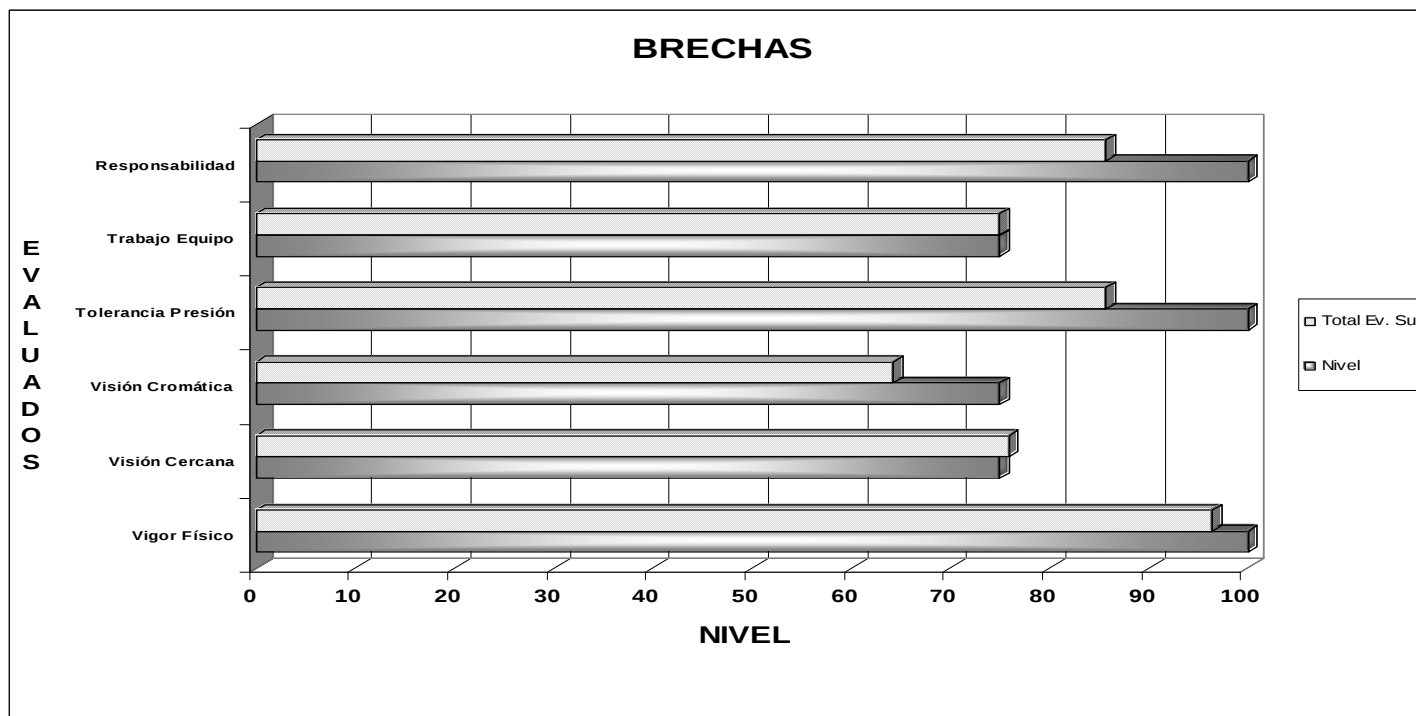




RELACIONES INDUSTRIALES

TABLA BRECHAS

COMPETENCIAS	Nivel	Total Ev. Sup.
Vigor Físico	100	96,43
Visión Cercana	75	75,89
Visión Cromática	75	64,29
Tolerancia Presión	100	85,71
Trabajo Equipo	75	75
Responsabilidad	100	85,71



Para la interpretación cualitativa de los resultados de la evaluación, Martha Alicia Alles, en su libro “Desempeño por Competencias”, “Evaluación 360°”, hace referencia a cinco escalas de interpretación al momento de realizar la elaboración del informe final de los resultados de la Evaluación de Desempeño, pudiendo ser para esta tanto la de 360° como la de 180°.

A continuación doy a conocer lo que ella interpreta en esta escala, la misma que me servirá para realizar los respectivos informes, de supervisor y operador¹⁹.

NIVEL	ASIGNACIÓN	DESCRIPCIÓN
1	Excepcional	Aquellos que demuestran logros excepcionales y extraordinarios en todas las manifestaciones de su trabajo.
2	Destacado	Resultados que superan lo esperado. Alcanzan objetivos por encima del estándar.
3	Bueno	Es la calificación normal y lo esperable para la posición a evaluar.
4	Necesita Mejorar	Refleja un desempeño que no alcanza las necesidades del puesto.
5	Resultados inferiores a los esperados	Está por debajo de las exigencias básicas de su puesto de trabajo. Su desempeño esta por debajo del nivel esperado.

Por ello es necesario adjuntar los respectivos informes cualitativos de los dos cargos evaluados: Supervisor de Ensamble y Operador de Ensamble, en el que se muestra la explicación del nivel requerido con el nivel obtenido por parte de las personas evaluadas.

¹⁹ Alles Martha Alicia, Desempeño por Competencias, Evaluación de 360°, Ediciones Granica, Argentina 2003, pág.53-54.



RELACIONES INDUSTRIALES

INFORME RESULTADOS SUPERVISOR EVALUACIÓN 360°

COMPETENCIAS	Nivel	Autoev.	Suborn.	Pares	Clientes	Jefe
Monitoreo y Control	75	75	75	56,25	56,25	75
Control de Operaciones	75	75	75	75	75	75
Detección Averías	75	75	65,63	50	65,63	75
Tolerancia Presión	100	75	100	75	65,63	100
Trabajo Equipo	75	75	75	50	43,75	75
Responsabilidad	100	100	75	56,25	62,5	75
Promedio		79,17	77,61	60,42	61,46	79,17

INFORME CUALITATIVO

El evaluado demuestra en su **autoevaluación** que cumple con lo asignado para su cargo en las competencias: Monitoreo y Control, Control de Operaciones, Detección de Averías, Trabajo en Equipo, y Responsabilidad, por esta razón se puede decir que su calificación es buena para el nivel que ocupa, es decir, cumple con su desempeño esperado en su nivel. En cambio en la competencia Tolerancia a la Presión necesita mejorar en un 25%, ya que el resultado de éste, refleja un desempeño que no alcanza las necesidades del puesto.

En cuanto a la evaluación con sus **subordinados**, la persona demuestra un cumplimiento bueno o esperado en su nivel en las siguientes competencias: Monitoreo y Control, Control de Operaciones, Tolerancia a la Presión, y Trabajo en Equipo. Sin embargo, necesita mejorar en Detección de Averías y Responsabilidad, puesto que su nivel no refleja un desempeño que alcance o supere las necesidades del puesto.

Aunque las evaluaciones de los **pares** no reflejan un cumplimiento del 100 x 100, sólo coinciden en la competencia Control de operaciones que cumple con lo esperado, en cambio las cinco competencias restantes deberían mejorarse puesto que los resultados no alcanzan el nivel esperado, y más aún ciertas competencias como Detección de Averías y Trabajo en equipo que cumple sólo con el 50%, es decir, existe una brecha de la mitad en la que se debería mejorar.

Los **clientes internos** también tuvieron la misma apreciación que los pares puesto que el evaluado solo cumple con lo esperado en Control de Operaciones, mientras que en las demás competencias reflejan un resultado por debajo de lo esperado y que necesita que se mejore. Estas competencias son: Monitoreo y Control, Detección de Averías, Tolerancia a la presión, Trabajo en equipo y Responsabilidad.

Por último el **jefe** demuestra en los resultados que cinco de las seis competencias propuestas cumplen con el perfil requerido por la empresa, siendo éstas: Monitoreo y Control, Control de Operaciones, Detección de Averías, Tolerancia a la Presión, y Trabajo en Equipo. Además en su apreciación demuestra que se debería mejorar en la competencia responsabilidad, puesto que ésta no cumple con el nivel requerido por la empresa.



RELACIONES INDUSTRIALES

INFORME RESULTADOS OPERADOR

EVALUACIÓN 180°

COMPETENCIAS	Nivel	Autoev.	Pares	Clientes	Jefe
Vigor Físico	100	75	100	100	100
Visión Cercana	75	75	65,63	75	100
Visión Cromática	75	56,25	65,63	65,63	56,25
Tolerancia Presión	100	75	75	100	75
Trabajo Equipo	75	75	50	50	75
Responsabilidad	100	100	75	87,5	75
Promedio		76,04	71,88	79,69	80,21

INFORME CUALITATIVO

El evaluado demuestra en su **autoevaluación** que cumple con lo asignado para su cargo en las competencias: Visión Cercana, Trabajo en Equipo, y Responsabilidad, por esta razón se puede decir que su calificación es buena para el nivel que ocupa, es decir, cumple con su desempeño esperado en su nivel. En cambio en las competencias Vigor Físico, Visión Cromática y Tolerancia a la Presión necesita mejorar, ya que el resultado de éste, refleja un desempeño que no alcanza las necesidades del puesto.

Las evaluaciones de los **pares** no reflejan un cumplimiento del 100 x 100, pues sólo coincide en la competencia Vigor Físico, que cumple con lo esperado, en cambio las cinco competencias restantes deberían mejorarse puesto que los resultados no alcanzan el nivel esperado, y más aún ciertas competencias como Visión Cercana, Visión Cromática y Trabajo en Equipo que cumple sólo con el 50% y 60%, es decir, existe una brecha de la mitad y del 40%, respectivamente y en la que se debería mejorar.

Los **clientes internos**, en cambio tuvieron apreciaciones diversas en las competencias: Vigor Físico, Visión Cercana y Tolerancia a la Presión, cumplen con lo esperado en su nivel; mientras que en las demás como: Visión Cromática, Trabajo en Equipo y Responsabilidad, reflejan resultados por debajo de lo esperado y que necesita que se mejore.

Por último el **jefe** demuestra en los resultados que dos de las seis competencias propuestas cumplen con el perfil requerido por la empresa, siendo éstas: Vigor Físico y Trabajo en Equipo. Además en su apreciación demuestra que existe una competencia como Visión Cercana, que lo sobrevalora, es decir, se observa un comportamiento destacado, ya que los resultados superan lo esperado y los objetivos se realizan por encima del estándar y debería seguir manteniéndose de esa manera. Pero se debería mejorar en ciertas competencias como: Visión Cromática, Tolerancia a la Presión y Responsabilidad, pues éstas no cumple con el nivel requerido por la empresa.

2.5. Validar el proceso de evaluación de desempeño.

El proyecto que se realizó en Indurama S.A., fue validado por el Ingeniero Daniel Crespo Vega, Jefe del Departamento de Relaciones Industriales, en el cual se presentó un formato para que sea revisado y calificado, el proceso y los formatos de Evaluación de Desempeño por Competencias.

De acuerdo a la revisión realizada por el Jefe de Recursos Humanos, se dio a conocer puntos de vista a cerca del formato de evaluación, a lo que se calificó y se obtuvo un promedio de Muy Bueno. Con respecto a la claridad del mismo formato al momento de calificar se respondió como un documento comprensible, en base a esto se obtiene una opinión, que éste debería emplear más tiempo para aplicar este tipo de evaluaciones, se resaltan puntos positivos del empleado, así también de las brechas encontradas en el mismo, debiendo mejorar ciertas competencias dependiendo el caso.

Por tanto el proyecto piloto empleado dentro de la organización resulta aplicable, pues presenta formatos útiles y comprensibles para cualquier nivel de la organización, en consideración el vocabulario simple y fácil. Cabe recalcar que es necesario realizar este tipo de evaluaciones con mayor frecuencia, puesto que los resultados que producen éstas, sirven como indicadores para la organización y proyectan el buen o mal comportamiento del empleado dentro y fuera de ésta, siendo la base para realizar cualquier tipo de toma de decisiones, para ciertos cargos que pueden presentar dificultades a más de tomar acciones correctivas cuando el caso lo amerite.

Los documentos que se presentan a continuación sirven como constancia de la validación del proceso realizada y aprobada tanto por la empresa como por la Junta Académica.



Yo, Ingeniero **DANIEL CRESPO VEGA**, Jefe de Relaciones Industriales de
INDURAMA S.A.

C E R T I F I C O :

A petición de parte interesada:

Que, la Señorita **MARIA JOSE OCHOA FERNANDEZ**, realizó el proyecto piloto de "Evaluación de Desempeño por Competencias", en nuestra Empresa, previo a la obtención del título de Psicóloga Laboral y Organizacional.

Es todo cuanto se puede decir en honor a la verdad, pudiendo la peticionaria hacer uso del presente como más le convenga.

Atentamente,

Ing. DANIEL CRESPO VEGA

JEFE DE RELACIONES INDUSTRIALES

Cuenca, octubre 13 de 2005



ENTREVISTA DE VALIDACIÓN PROCESO

EVALUACIÓN DESEMPEÑO

1 Califique al nuevo formato de Evaluación de Desempeño, realizado los cambios.

Excelente ☐

Bueno ☐

Muy Bueno ☒

Malo ☐

2 Con respecto a la claridad del formato, al momento de calificar, éste resulta:

Fácil ☐

Muy Fácil ☒

Difícil ☐

3 Con respecto al vocabulario empleado en los formatos, resulta:

Comprensible ☒

Poco comprensible ☐

Complejo ☐

Sencillo ☐

4 Debería emplearse más tiempo a este tipo de evaluaciones?

Si ☒

No ☐

5 Sirvió de alguna manera los resultados del informe final de las evaluaciones?

Si ☒

No ☐

6 Recomendaciones:

Es necesario realizar estas evaluaciones
con mayor frecuencia, ya que los
resultados que producen son muy
buenos, tanto para la empresa como
para sus colaboradores

INDURAMA

Firma de Responsabilidad

CAPÍTULO III

CAPÍTULO III:

3.1. Conclusiones

- Como se puede observar, la evaluación de competencias es un proceso complejo, que requiere como pasos previos la definición de perfiles ocupacionales, estructurados en base a conocimientos, habilidades y y destrezas de la persona cuando realiza su trabajo o actividad diaria.. Enseguida, es necesario establecer los instrumentos de medición que demuestren o evidencien el desarrollo de cada una de las competencias propuestas, pero vistas desde una perspectiva global e integral.
- Si bien no se puede detectar las habilidades y conocimientos para el cargo en un test, se puede definir a través de encuestas, entrevistas con expertos o mediante la observación en su puesto de trabajo, de modo que no sólo se involucra a la persona evaluada sino también con quienes se interrelacionan con esta persona durante su trabajo.
- Una vez realizado esto el instrumento a medirse que en este caso es el formato previamente realizado debe entregar demostraciones de competencias conductuales relacionadas exclusivamente con las funciones y tareas que el evaluado ejecuta, es decir, cómo su comportamiento dentro del trabajo beneficia al desempeño de su equipo.
- Cuando se obtienen los resultados de la evaluación de desempeño sea esta de 360° o de 180°, con los informes respectivos se determinan brechas, es decir, el nivel requerido versus el nivel obtenido por parte del evaluado, que a su vez darán como resultado las necesidades concretas de capacitación del personal empezando con las competencias que han

obtenido un resultado obviamente menor que el esperado para el nivel o posición que se encuentre esta persona o evaluado.

3.2. Recomendaciones

- Al momento de las evaluaciones se sugiere realizar con un grupo de personas y no con cada uno de los evaluadores, puesto que puede la evaluación extenderse más de lo normal, y para optimizar el tiempo de estas personas que están en planta y con producción alta, es necesario realizarla por grupos que individual, pudiendo realizarse después de terminado su turno.
- Otra recomendación sería que el diccionario de competencias debe adaptarse a las necesidades de la empresa donde se vaya a realizar, puesto que a veces puede haber una confusión de términos o en algunas ocasiones hasta sobre valorar al evaluado ubicándolo en un nivel que talvez no se requiera o calificarle en una puntuación alta que a lo mejor se pida para un gerente.
- El proceso de evaluación puede realizarse con mayor frecuencia, ya que la mayor parte del tiempo se suele dedicar a cubrir otros objetivos dejando a un segundo plano este proceso que pueden servir de mucho puesto que dan información de cómo se encuentran los evaluados, detectándose de esta manera necesidades de capacitación y formación de personal con datos concretos y exactos.
- Siempre luego de culminadas las evaluaciones con sus respectivos informes es necesario realizar una retroalimentación con las personas evaluadas, a fin de darles a conocer su grado de cumplimiento y también sus debilidades o competencias que deba mejorar, esto da una pauta si es el caso de mejorar concretándose más en la tarea, o en la parte de relación social con compañeros o equipo de trabajo.

BIBLIOGRAFÍA:

- ALLES, Martha Alicia *“Desempeño por Competencias” “Evaluación de 360°”*. Granica, 2003. 156 páginas.
- ALLES, Martha Alicia *“Dirección Estratégica de Recursos Humanos” “Gestión por Competencias”*. Granica, 2003. 479 páginas.
- BORGES, Roman, y QUESADA, Elba. *“Gestión de Centros de Capacitación y Formación Profesional”*. Cuenca, Ecuador, 2003.
- CALLIS, Juan Antonio. *“Investigación de Necesidades de Capacitación y Formación Profesional”*. 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. *“Administración de Recursos Humanos”*. Editorial Atlas S.A. Santa Fe de Bogotá, Colombia, 1993.
- DAVIS, Keith. *“Comportamiento Humano en el Trabajo”*. Editorial Mc Graw – Hill Inc. México, 1991.
- DIANE, Arthur, *“Selección Efectiva de Persona”*, Ediciones Norma 1982.
- GARCÍA, Pelayo Ramón y Gross, *Pequeño Larousse Ilustrado*, Ediciones Larousse, 1964.
- HERNANDEZ, Juanita. *“Conceptos de Aprendizaje y Desarrollo”*. Quito, Ecuador. Primera Edición, 1998.
- LEVY-LEBOYER, Claude, *“Feedback de 360°”*, Primera Edición, Editorial Gestión 2000, Barcelona 2000.
- PAREDES Y ASOCIADOS CÍA LTDA., *“Manual de Administración de Recursos Humanos por Competencias”*, Quito.
- PEÑAHERRERA, Mariela, *Material del Curso de Graduación*, Cuenca, 2005.
- ROBINS, Stephen. *“Comportamiento Organizacional”*. Editorial Prentice – Hall Hispanoamericana S.A. México. Séptima Edición, 1996.
- www.xcompetencias.com (Septiembre 2005)
- www.gestiopolis.com (Septiembre 2005)
- <http://www.dequate.com/infocentros/gerencia/rrhh/evaluación360.htm> (Septiembre 2005)

- www.marthaalles.com/derrhh (Septiembre 2005)
- www.granica.com/derrhh (Septiembre 2005)
- www.monografias.com/trabajos16/administracion-del-desempeno/administracion-del-desempeno.html, septiembre 2005.
- www.perfomancexcompetencias.html, septiembre 2005.

A NEXOS

ANEXO A:

COPIA DEL DISEÑO DE PROYECTO DE GRADUACIÓN

DISEÑO DE PROYECTOS

1.1. TITULO:

“Diseño, aplicación y validación de un proceso de evaluación de desempeño por competencias para un grupo de cargos de una empresa de productos de Línea Blanca en el período Mayo-Septiembre /2005.”

1.2. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACION:

Entre las tendencias de las empresas en esta última década, en referencia a los aspectos organizacionales, una de las más importantes es la relacionada a la evaluación de desempeño por competencias, para ello, esta empresa que fabrica productos de línea blanca, ubicada en la ciudad de Cuenca, y que cuenta con más de mil doscientos empleados, ha visto la necesidad de mejorar el proceso de Evaluación de Desempeño en base a Competencias, con fin de renovar y actualizar la información que posee la organización al momento con referencia a este tema.

1.3. OBJETIVOS:

▪ OBJETIVO GENERAL:

Diseñar, aplicar y validar un proceso de evaluación de desempeño basado en competencias, para un grupo de cargos del Departamento de Manufactura.

▪ OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Actualizar cinco perfiles de cargo en el Departamento de Manufactura.
- Diseñar el proceso de evaluación de desempeño por competencias de 360°, para los cargos de: Jefe Línea Cocinas,

- Supervisor Ensamble Cocinas, Operador ensamble de Cocinas, Responsable de Ingeniería de Calidad de Cocinas y Coordinador de Producción; incluyendo el formato de evaluación y los instructivos respectivos.
- Aplicar el proceso con los cargos de Supervisor de ensamble cocinas y operador de ensamble cocinas.
- Elaborar un informe de resultados obtenidos y dar feedback a las personas evaluadas.
- Validar el proceso de evaluación de desempeño.

1.4. MARCO TEORICO:

En el contexto actual de las organizaciones, tanto públicas como privadas, caracterizado por cambios constantes, la gestión de recursos humanos por competencias se visualiza como un enfoque integral que contribuye efectivamente al desarrollo organizacional.

Este enfoque, de hecho, posibilita articular los subsistemas de gestión de recursos humanos a los resultados globales que se plantean en una estrategia de la organización. Es decir que, las competencias actúan como espina medular de los subprocesos de selección y reclutamiento de personal, formación, evaluación y promoción, plan de carrera y los sistemas de compensación.

Sin embargo, el concepto de competencia laboral envuelve una capacidad comprobada de realizar un trabajo en el contexto de una ocupación, implicando no sólo disponer de los conocimientos y habilidades, hasta ahora concebidos como suficientes en los procesos de aprendizaje para el trabajo, ya que define la importancia de la comprensión de lo que se hace y conforma un conjunto de estos elementos totalmente relacionados, puesto que proyectará las necesidades principales y objetivas de capacitación, relacionados con competencias.

El término competencia se utiliza en el lenguaje diario, con una facilidad que sorprendería a los académicos más puristas, ya que hace referencia a

conceptos tan variados y diversos como habilidad, actitud , aptitud , capacidad , responsabilidad, autoridad y efectividad ...entre otros muchos. Por lo tanto, lo que resulta tan novedoso, no es el término 'Gestión por competencias', sino su aplicabilidad dentro de las organizaciones. El primer paso debe ser la definición del término de competencia. ¹Así que "Competencias" son un conjunto de habilidades, conocimientos, cualidades personales básicas y destrezas, relevantes para el desempeño de una función determinada. Así que poseen tres características básicas:

1. Estar inherentemente ligadas a las personas
2. Ser específicas de cada organización y/o actividad; y
3. Ser medibles y observables.

La gestión por competencias se limita a gestionar estos conceptos, velando por el bien y el desarrollo de ambos, tanto de la organización, como de los individuos, siendo tres sus objetivos:

1. Alinear el desarrollo de las personas con los objetivos estratégicos del negocio.
2. Definir las "conductas de éxito" que se requieren para cada posición.
3. Determinar cual es la brecha entre el desempeño actual y el requerido acorde a las definiciones estratégicas de la empresa.

Por todo esto la teoría de Competencias permite que el área de gestión humana contribuya efectivamente al logro de los objetivos organizacionales, desde, los diferentes procesos que la componen, y en cuanto a la practica como es su aplicación:

¹ Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias, Alles Martha Alicia, Ediciones Granica, Argentina 2003.

DISEÑO DE CARGOS Y PERFILES OCUPACIONALES: En las distintas fases de este proceso, las acciones estarán orientadas a identificar cuáles son las competencias que deben estar presentes en quien ejecute el cargo para asegurar un desempeño sobresaliente desde un principio (Competencias de Diferenciación) y poder garantizar que desde la ejecución misma de la tarea los resultados estén alineados con las estrategias del negocio, como complemento de este proceso está el diseño de los perfiles ocupacionales que hacen referencia a las características personales que debe tener el candidato para garantizar la ejecución tal como lo establece el cargo diseñado en una adecuada relación de complementación.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO: Habitualmente en las organizaciones se cree que las evaluaciones de desempeño se realizan para decidir si se aumentan los salarios o no; o a quiénes hay que despedir, pero en realidad el significado de las evaluaciones de desempeño tiene otras implicaciones en la relación jefe – empleado, y la relación más perdurable entre la relación de empresa y empleados.

Para ²Martha Alicia Alles en su libro “Gestión Estratégica de Recursos Humanos” la evaluación de desempeño tienen muchas ventajas por cuanto son útiles y a más de necesarias para:

- Tomar decisiones sobre promociones y remuneraciones.
- Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo.
- La mayoría de las personas necesitan y esperan esa retroalimentación a partir de conocer cómo hacen la tarea, partiendo de ahí para modificar o no su comportamiento.

Por todo esto las competencias se fijan para la empresa en su conjunto, y luego por área y nivel de posición y, en función de ellas se evaluará a la persona involucrada, y a su vez, la evaluación de desempeño tomará en

² Gestión Estratégica de Recursos Humanos, Evaluación 360°, Alles Martha Alicia, Ediciones Granica, Argentina 2003.

cuenta las competencias relacionadas con la posición evaluada y en el grado en que son requeridas por el puesto.

La evaluación de 360° que se pretende utilizar para el presente proyecto es la forma más novedosa de desarrollar la valoración del desempeño, por cuanto dirige a las personas hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas, no sólo de su jefe inmediato, sino de todos aquellos que reciben sus servicios internos y externos. Consistiendo en que un grupo de personas valoren a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos y estos factores son comportamientos observables en el desarrollo diario de su práctica profesional.

Por último se puede concluir que la **gestión de recursos humanos** por competencias constituye el futuro de los recursos humanos, ya que permite optimizar la todas las funciones desempeñadas por el departamento de recursos humanos. Partiendo de esta base y de las premisas expuestas anteriormente, sería lógico pensar que todas las empresas deberían estar ya utilizando (o al menos interesadas) la gestión por competencias. Pero si analizamos la realidad que nos rodea, nos daremos cuenta de que no es así. Existen multitud de empresas, que teniendo los recursos, tanto económicos como humanos, necesarios para lograr una gestión efectiva de recursos humanos en términos de competencia, no lo llevan a cabo. Existen otras muchas empresas que teniendo el interés, del que carecen las empresas anteriormente citadas, no poseen los recursos necesarios para afrontar dicho desarrollo.

1.5. TECNICAS DE RECOLECCION DE DATOS:

1. La primera técnica a emplearse será la **entrevista**, la cual constatará las actividades que realiza el ocupante durante el desempeño del cargo, con el fin de actualizar los perfiles correspondientes.

2. Como segundo paso a utilizar será la revisión de los diversos **documentos, archivos y revisión bibliográfica**, que se encuentran dentro y fuera de la organización, los mismos que servirán para obtener la suficiente información para diseñar y aplicar el proceso de evaluación de desempeño por competencias.
3. Por último se aplicará **entrevistas** a parte del grupo evaluado y a un perito en el área, a fin de validar este proceso.

1.6. ESQUEMA DE CONTENIDOS:

CAPITULO I

MARCO TEORICO

- Introducción a la gestión por competencias
- Competencias. Concepto e importancia
- ¿Cómo definir una competencia?
- Perfil del puesto por competencias
- Análisis del perfil requerido versus habilidades y conocimiento del participante.
- ¿Qué es una evaluación de 360°?
- El objetivo de la evaluación de fuentes múltiples
- ¿Quiénes participan como evaluadores?
- Un adecuado diseño de la herramienta de evaluación
- Informe de la evaluación
- Seguimiento de los evaluados
- ¿Quién procesa las evaluaciones y cómo?

CAPITULO II

APLICACIÓN PRÁCTICA

- Elaboración de formatos para la aplicación del proceso de evaluación de desempeño por competencias.

- Aplicación del Proceso de Evaluación de Desempeño de 360°
- Validación del respectivo proceso.

CAPITULO III

- Conclusiones, Recomendaciones y Anexos.

1.7. BIBLIOGRAFÍA:

- CHIAVENATO, Idalberto. *“Administración de Recursos Humanos”*. Editorial Atlas S.A. Santa Fe de Bogotá, Colombia, 1993.
- HERNANDEZ, Juanita. *“Conceptos de Aprendizaje y Desarrollo”*. Quito, Ecuador. Primera Edición, 1998.
- DAVIS, Keith. *“Comportamiento Humano en el Trabajo”*. Editorial Mc Graw – Hill Inc. México, 1991.
- ROBINS, Stephen. *“Comportamiento Organizacional”*. Editorial Prentice – Hall Hispanoamericana S.A. México. Séptima Edición, 1996.
- BORGES, Roman, y QUESADA, Elba. *“Gestión de Centros de Capacitación y Formación Profesional”*. Cuenca, Ecuador, 2003.
- CALLIS, Juan Antonio. *“Investigación de Necesidades de Capacitación y Formación Profesional”*. 2003.
- ALLES, Martha Alicia *“Desempeño por Competencias” “Evaluación de 360°”*. Granica, 2003. 156 páginas.
- ALLES, Martha Alicia *“Dirección Estratégica de Recursos Humanos” “Gestión por Competencias”*. Granica, 2003. 479 páginas.
- www.xcompetencias.com (15 Mayo 2005)
- www.gestiopolis.com (15 Mayo 2005)
- DIANE, Arthur. *“Selección Efectiva de Persona”*, Ed. Norma 1982.
- <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/rrhh/evaluación360.htm> (17Mayo)
- www.marthaalles.com/derrhh (20 Mayo 2005)
- www.granica.com/derrhh (20Mayo 2005)

ANEXO B:

ENTREVISTAS DE ACTUALIZACIONES DE LOS CINCO PERFILES DE CARGO



ENTREVISTA PARA ACTUALIZAR

PERFILES DE COMPETENCIAS

SUPERVISOR JEFE LÍNEA COCINAS

1. Durante estos últimos seis meses han existido cambios en el perfil que han estado utilizando con respecto a:

▪ **Misión:**

Ningún cambio hubo desde la última revisión q' he hecho más o menos más seis meses.

▪ **Actividades Esenciales:**

Temporero en ningún momento

▪ **Competencias de Gestión:**

No, no hubo ningún cambio

▪ **Competencias Técnicas:**

No, tampoco

▪ **Requisitos del Cargo:**

No

Pilar Aguillo

Firma de Responsabilidad



ENTREVISTA PARA ACTUALIZAR

PERFILES DE COMPETENCIAS

SUPERVISOR ENSAMBLE COCINAS

2. Durante estos últimos seis meses han existido cambios en el perfil que han estado utilizando con respecto a:

▪ **Misión:**

Ningún cambio hubo desde la última revisión

▪ **Actividades Esenciales:**

Tampoco en ningún momento.

▪ **Competencias de Gestión:**

No, hubo ningún cambio

▪ **Competencias Técnicas:**

No, tampoco.

▪ **Requisitos del Cargo:**

No.

Pilar Aguilla

Firma de Responsabilidad



ENTREVISTA PARA ACTUALIZAR

PERFILES DE COMPETENCIAS

OPERADOR ENSAMBLE COCINAS

3. Durante estos últimos seis meses han existido cambios en el perfil que han estado utilizando con respecto a:

▪ **Misión:**

▪ **Actividades Esenciales:**

▪ **Competencias de Gestión:**

▪ **Competencias Técnicas:**

▪ **Requisitos del Cargo:**

Ricardo Aguillo

Firma de Responsabilidad



ENTREVISTA PARA ACTUALIZAR

PERFILES DE COMPETENCIAS

COORDINADOR DE PRODUCCION

4. Durante estos últimos seis meses han existido cambios en el perfil que han estado utilizando con respecto a:

▪ **Misión:**

▪ **Actividades Esenciales:**

▪ **Competencias de Gestión:**

▪ **Competencias Técnicas:**

▪ **Requisitos del Cargo:**

Pilar Aguilera

Firma de Responsabilidad



ENTREVISTA PARA ACTUALIZAR

PERFILES DE COMPETENCIAS

ANEXO B: EVALUACIONES REALIZADAS AL SUPERVISOR

RESPONSABLE INGENIERÍA DE CALIDAD

5. Durante estos últimos seis meses han existido cambios en el perfil que han estado utilizando con respecto a:

▪ **Misión:**

▪ **Actividades Esenciales:**

▪ **Competencias de Gestión:**

▪ **Competencias Técnicas:**

▪ **Requisitos del Cargo:**

P. del Asquillo

Firma de Responsabilidad

ANEXO C:

EVALUACIONES REALIZADAS AL SUPERVISOR



RELACIONES INDUSTRIALES

EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

Respecto de la persona evaluada soy:

Autoevaluado ☒	Jefe ☐	Subordinado ☐	Par ☐	Cliente ☐
Nombre del Evaluado: <u>Diego V. ACRES</u>				

COMPETENCIAS DE GESTION

MONITOREO Y CONTROL

Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.

		PONDERACION POR FRECUENCIAS			
		SIEMPRE (100%)	FRECIENTE (75%)	MITAD/TEMP. (50%)	OCASIONAL (25%)
GRADO 4					
Revisar la productividad de la planta y desarrollar un plan para mejorarla.	☒	☐	☒	☐	☐
GRADO 3					
Monitorear el cumplimiento del plan de producción diario.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 2					
Realizar lectura de equipos de medida.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 1					
No desarrolla ninguno de los grados anteriores.	☐	☐	☐	☐	☐

CONTROL DE OPERACIONES

Observar medidores, dispositivos, paneles u otros indicadores para comprobar si una máquina o equipo funciona correctamente.

		PONDERACION POR FRECUENCIAS			
		SIEMPRE (100%)	FRECIENTE (75%)	MITAD/TEMP. (50%)	OCASIONAL (25%)
GRADO 4					
Chequear y calibrar inicialmente el equipo de control de fugas o solex.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 3					
Inspeccionar el funcionamiento de la maquinaria en una línea de producción.	☒	☒	☐	☐	☐
GRADO 2					
Verificar presiones de neumáticos.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 1					
No desarrolla ninguno de los grados anteriores.	☐	☐	☐	☐	☐



COMPETENCIAS DE GESTION

DETECCION DE AVERÍAS

Determinar qué causa un error de operación y decidir que hacer al respecto.

		PONDERACION POR FRECUENCIAS			
		SIEMPRE (100%)	FRECUENTE (75%)	MITAD/TEMP. (50%)	OCASIONAL (25%)
GRADO 4					
Estudiar daños del mercado y proponer acciones correctivas.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 3					
Identificar la causa del defecto de una pieza en una cocina y reprocesarla.	☒	☒	☐	☐	☐
GRADO 2					
Buscar la fuente de una fuga inspeccionando una pieza de una CH.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 1					
No desarrolla ninguno de los grados anteriores.	☐	☐	☐	☐	☐

TOLERANCIA A LA PRESIÓN

Habilidad para seguir actuando de forma correcta en situaciones de presión de tiempo. Trabajar con mucho empeño en situaciones de exigencia.

		PONDERACION POR FRECUENCIAS			
		SIEMPRE (100%)	FRECUENTE (75%)	MITAD/TEMP. (50%)	OCASIONAL (25%)
GRADO 4					
Su desempeño es excelente en situaciones de mucha exigencia.	☒	☐	☒	☐	☐
GRADO 3					
Cuando trabaja con presión la mitad del tiempo alcanza el objetivo propuesto.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 2					
Su desempeño decrece evidentemente en situaciones de presión de tiempo.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 1					
No desarrolla ninguno de los grados anteriores.	☐	☐	☐	☐	☐



COMPETENCIAS DE GESTION

TRABAJO EN EQUIPO

Habilidad para participar de una manera activa en una tarea en común, la persona se adapta al grupo de trabajo, y comprende la repercusión de sus comportamientos en el grupo asignado.

		PONDERACION POR FRECUENCIAS			
		SIEMPRE (100%)	FRECUENTE (75%)	MITAD/TEMP. (50%)	OCASIONAL (25%)
GRADO 4					
Ayuda al equipo a centrarse en sus objetivos y optimiza el desempeño dentro de él.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 3					
Comparte información y trabaja cooperativamente con el equipo. Es sensible y flexible.	☒	☒	☐	☐	☐
GRADO 2					
Antepone sus objetivos personales ante su equipo de trabajo.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 1					
No desarrolla ninguno de los grados anteriores.	☐	☐	☐	☐	☐

RESPONSABILIDAD

Es el compromiso con que las personas realizan las tareas. Su trabajo está ante todas las cosas y por lo tanto está primero.

		PONDERACION POR FRECUENCIAS			
		SIEMPRE (100%)	FRECUENTE (75%)	MITAD/TEMP. (50%)	OCASIONAL (25%)
GRADO 4					
Desempeña las tareas con dedicación, su responsabilidad está por encima de lo esperado.	☒	☒	☐	☐	☐
GRADO 3					
Cumple con la tarea asignada sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 2					
Cumple con la tarea solo para alcanzar el objetivo.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 1					
No desarrolla ninguno de los grados anteriores.	☐	☐	☐	☐	☐



RELACIONES INDUSTRIALES

EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

Respecto de la persona evaluada soy:

Autoevaluado ☐	Jefe ☒	Subordinado ☐	Par ☐	Cliente ☐
Nombre del Evaluado:		<i>Diego Villaverde</i>		

COMPETENCIAS DE GESTION

MONITOREO Y CONTROL

Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.

		PONDERACION POR FRECUENCIAS			
		SIEMPRE (100%)	FRECUENTE (75%)	MITAD/TEMP (50%)	OCASIONAL (25%)
GRADO 4					
Revisar la productividad de la planta y desarrollar un plan para mejorarla.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 3					
Monitorear el cumplimiento del plan de producción diario.	☒	☒	☐	☐	☐
GRADO 2					
Realizar lectura de equipos de medida.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 1					
No desarrolla ninguno de los grados anteriores.	☐	☐	☐	☐	☐

CONTROL DE OPERACIONES

Observar medidores, dispositivos, paneles u otros indicadores para comprobar si una máquina o equipo funciona correctamente.

		PONDERACION POR FRECUENCIAS			
		SIEMPRE (100%)	FRECUENTE (75%)	MITAD/TEMP (50%)	OCASIONAL (25%)
GRADO 4					
Chequear y calibrar inicialmente el equipo de control de fugas o solex.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 3					
Inspeccionar el funcionamiento de la maquinaria en una línea de producción.	☒	☒	☐	☐	☐
GRADO 2					
Verificar presiones de neumáticos.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 1					
No desarrolla ninguno de los grados anteriores.	☐	☐	☐	☐	☐



COMPETENCIAS DE GESTION

DETECCION DE AVERÍAS

Determinar qué causa un error de operación y decidir que hacer al respecto.

		PONDERACION POR FRECUENCIAS			
		SIEMPRE (100%)	FRECIENTE (75%)	MITAD/TIEMP. (50%)	OCASIONAL (25%)
GRADO 4 Estudiar daños del mercado y proponer acciones correctivas.	☒	☐	☒	☐	☐
GRADO 3 Identificar la causa del defecto de una pieza en una cocina y reprocesarla.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 2 Buscar la fuente de una fuga inspeccionando una pieza de una CH.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 1 No desarrolla ninguno de los grados anteriores.	☐	☐	☐	☐	☐

TOLERANCIA A LA PRESIÓN

Habilidad para seguir actuando de forma correcta en situaciones de presión de tiempo. Trabajar con mucho empeño en situaciones de exigencia.

		PONDERACION POR FRECUENCIAS			
		SIEMPRE (100%)	FRECIENTE (75%)	MITAD/TIEMP. (50%)	OCASIONAL (25%)
GRADO 4 Su desempeño es excelente en situaciones de mucha exigencia.	☒	☒	☐	☐	☐
GRADO 3 Cuando trabaja con presión la mitad del tiempo alcanza el objetivo propuesto.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 2 Su desempeño decrece evidentemente en situaciones de presión de tiempo.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 1 No desarrolla ninguno de los grados anteriores.	☐	☐	☐	☐	☐



COMPETENCIAS DE GESTION

TRABAJO EN EQUIPO

Habilidad para participar de una manera activa en una tarea en común, la persona se adapta al grupo de trabajo, y comprende la repercusión de sus comportamientos en el grupo asignado.

		PONDERACION POR FRECUENCIAS			
		SIEMPRE (100%)	FRECUENTE (75%)	MITAD/TEMP. (50%)	OCASIONAL (25%)
GRADO 4					
Ayuda al equipo a centrarse en sus objetivos y optimiza el desempeño dentro de él.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 3					
Comparte información y trabaja cooperativamente con el equipo. Es sensible y flexible.	☒	☒	☐	☐	☐
GRADO 2					
Antepone sus objetivos personales ante su equipo de trabajo.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 1					
No desarrolla ninguno de los grados anteriores.	☐	☐	☐	☐	☐

RESPONSABILIDAD

Es el compromiso con que las personas realizan las tareas. Su trabajo está ante todas las cosas y por lo tanto está primero.

		PONDERACION POR FRECUENCIAS			
		SIEMPRE (100%)	FRECUENTE (75%)	MITAD/TEMP. (50%)	OCASIONAL (25%)
GRADO 4					
Desempeña las tareas con dedicación, su responsabilidad está por encima de lo esperado.	☒	☐	☒	☐	☐
GRADO 3					
Cumple con la tarea asignada sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 2					
Cumple con la tarea solo para alcanzar el objetivo.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 1					
No desarrolla ninguno de los grados anteriores.	☐	☐	☐	☐	☐



RELACIONES INDUSTRIALES

EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

Respecto de la persona evaluada soy:

Autoevaluado

☐

Jefe

☐

Subordinado

☐

Par

☒

Cliente

☐

Nombre del Evaluado:

Diego Villacres

COMPETENCIAS DE GESTION

MONITOREO Y CONTROL

Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.

PONDERACION POR FRECUENCIAS

		SIEMPRE (100%)	FRECUENTE (75%)	MITAD/TEMP. (50%)	OCASIONAL (25%)
GRADO 4					
Revisar la productividad de la planta y desarrollar un plan para mejorarla.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 3					
Monitorear el cumplimiento del plan de producción diario.	☒	☐	☒	☐	☐
GRADO 2					
Realizar lectura de equipos de medida.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 1					
No desarrolla ninguno de los grados anteriores.	☐	☐	☐	☐	☐

CONTROL DE OPERACIONES

Observar medidores, dispositivos, paneles u otros indicadores para comprobar si una máquina o equipo funciona correctamente.

PONDERACION POR FRECUENCIAS

		SIEMPRE (100%)	FRECUENTE (75%)	MITAD/TEMP. (50%)	OCASIONAL (25%)
GRADO 4					
Chequear y calibrar inicialmente el equipo de control de fugas o solex.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 3					
Inspeccionar el funcionamiento de la maquinaria en una línea de producción.	☒	☒	☐	☐	☐
GRADO 2					
Verificar presiones de neumáticos.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 1					
No desarrolla ninguno de los grados anteriores.	☐	☐	☐	☐	☐



COMPETENCIAS DE GESTION

DETECCION DE AVERÍAS

Determinar qué causa un error de operación y decidir que hacer al respecto.

		PONDERACION POR FRECUENCIAS			
		SIEMPRE (100%)	FRECIENTE (75%)	MITAD/TEMP. (50%)	OCASIONAL (25%)
GRADO 4	Estudiar daños del mercado y proponer acciones correctivas.	☐	☐	☐	☐
GRADO 3	Identificar la causa del defecto de una pieza en una cocina y reprocesarla.	☐	☐	☐	☐
GRADO 2	Buscar la fuente de una fuga inspeccionando una pieza de una CH.	☒	☒	☐	☐
GRADO 1	No desarrolla ninguno de los grados anteriores.	☐	☐	☐	☐

TOLERANCIA A LA PRESIÓN

Habilidad para seguir actuando de forma correcta en situaciones de presión de tiempo. Trabajar con mucho empeño en situaciones de exigencia.

		PONDERACION POR FRECUENCIAS			
		SIEMPRE (100%)	FRECIENTE (75%)	MITAD/TEMP. (50%)	OCASIONAL (25%)
GRADO 4	Su desempeño es excelente en situaciones de mucha exigencia.	☒	☒	☐	☐
GRADO 3	Cuando trabaja con presión la mitad del tiempo alcanza el objetivo propuesto.	☐	☐	☐	☐
GRADO 2	Su desempeño decrece evidentemente en situaciones de presión de tiempo.	☐	☐	☐	☐
GRADO 1	No desarrolla ninguno de los grados anteriores.	☐	☐	☐	☐



COMPETENCIAS DE GESTION

TRABAJO EN EQUIPO

Habilidad para participar de una manera activa en una tarea en común, la persona se adapta al grupo de trabajo, y comprende la repercusión de sus comportamientos en el grupo asignado.

		PONDERACION POR FRECUENCIAS			
		SIEMPRE (100%)	FRECUENTE (75%)	MITAD/TIEMP. (50%)	OCASIONAL (25%)
GRADO 4					
Ayuda al equipo a centrarse en sus objetivos y optimiza el desempeño dentro de él.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 3					
Comparte información y trabaja cooperativamente con el equipo. Es sensible y flexible.	☒	☒	☐	☐	☐
GRADO 2					
Antepone sus objetivos personales ante su equipo de trabajo.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 1					
No desarrolla ninguno de los grados anteriores.	☐	☐	☐	☐	☐

RESPONSABILIDAD

Es el compromiso con que las personas realizan las tareas. Su trabajo está ante todas las cosas y por lo tanto está primero.

		PONDERACION POR FRECUENCIAS			
		SIEMPRE (100%)	FRECUENTE (75%)	MITAD/TIEMP. (50%)	OCASIONAL (25%)
GRADO 4					
Desempeña las tareas con dedicación, su responsabilidad está por encima de lo esperado.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 3					
Cumple con la tarea asignada sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.	☒	☐	☒	☐	☐
GRADO 2					
Cumple con la tarea solo para alcanzar el objetivo.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 1					
No desarrolla ninguno de los grados anteriores.	☐	☐	☐	☐	☐



RELACIONES INDUSTRIALES

EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

Respecto de la persona evaluada soy:				
Autoevaluado ☐	Jefe ☐	Subordinado ☐	Par ☒	Cliente ☐
Nombre del Evaluado:		Diego Villares		

COMPETENCIAS DE GESTION

MONITOREO Y CONTROL					
Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.					
PONDERACION POR FRECUENCIAS					
		SIEMPRE (100%)	FRECUENTE (75%)	MITAD/TIEMP (50%)	OCASIONAL (25%)
GRADO 4					
Revisar la productividad de la planta y desarrollar un plan para mejorarla.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 3					
Monitorear el cumplimiento del plan de producción diario.	☒	☐	☒	☐	☐
GRADO 2					
Realizar lectura de equipos de medida.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 1					
No desarrolla ninguno de los grados anteriores.	☐	☐	☐	☐	☐

CONTROL DE OPERACIONES					
Observar medidores, dispositivos, paneles u otros indicadores para comprobar si una máquina o equipo funciona correctamente.					
PONDERACION POR FRECUENCIAS					
		SIEMPRE (100%)	FRECUENTE (75%)	MITAD/TIEMP (50%)	OCASIONAL (25%)
GRADO 4					
Chequear y calibrar inicialmente el equipo de control de fugas o solex.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 3					
Inspeccionar el funcionamiento de la maquinaria en una línea de producción.	☒	☒	☐	☐	☐
GRADO 2					
Verificar presiones de neumáticos.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 1					
No desarrolla ninguno de los grados anteriores.	☐	☐	☐	☐	☐



COMPETENCIAS DE GESTION

DETECCION DE AVERÍAS

Determinar qué causa un error de operación y decidir que hacer al respecto.

		PONDERACION POR FRECUENCIAS			
		SIEMPRE (100%)	FRECUENTE (75%)	MITAD/TEMP. (50%)	OCASIONAL (25%)
GRADO 4					
Estudiar daños del mercado y proponer acciones correctivas.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 3					
Identificar la causa del defecto de una pieza en una cocina y reprocesarla.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 2					
Buscar la fuente de una fuga inspeccionando una pieza de una CH.	☒	☒	☐	☐	☐
GRADO 1					
No desarrolla ninguno de los grados anteriores.	☐	☐	☐	☐	☐

TOLERANCIA A LA PRESIÓN

Habilidad para seguir actuando de forma correcta en situaciones de presión de tiempo. Trabajar con mucho empeño en situaciones de exigencia.

		PONDERACION POR FRECUENCIAS			
		SIEMPRE (100%)	FRECUENTE (75%)	MITAD/TEMP. (50%)	OCASIONAL (25%)
GRADO 4					
Su desempeño es excelente en situaciones de mucha exigencia.	☒	☐	☒	☐	☐
GRADO 3					
Cuando trabaja con presión la mitad del tiempo alcanza el objetivo propuesto.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 2					
Su desempeño decrece evidentemente en situaciones de presión de tiempo.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 1					
No desarrolla ninguno de los grados anteriores.	☐	☐	☐	☐	☐



COMPETENCIAS DE GESTION

TRABAJO EN EQUIPO

Habilidad para participar de una manera activa en una tarea en común, la persona se adapta al grupo de trabajo, y comprende la repercusión de sus comportamientos en el grupo asignado.

		PONDERACION POR FRECUENCIAS			
		SIEMPRE (100%)	FRECUENTE (75%)	MITAD/TIEMP. (50%)	OCASIONAL (25%)
GRADO 4					
Ayuda al equipo a centrarse en sus objetivos y optimiza el desempeño dentro de él.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 3					
Comparte información y trabaja cooperativamente con el equipo. Es sensible y flexible.	☒	☒	☐	☐	☐
GRADO 2					
Antepone sus objetivos personales ante su equipo de trabajo.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 1					
No desarrolla ninguno de los grados anteriores.	☐	☐	☐	☐	☐

RESPONSABILIDAD

Es el compromiso con que las personas realizan las tareas. Su trabajo está ante todas las cosas y por lo tanto está primero.

		PONDERACION POR FRECUENCIAS			
		SIEMPRE (100%)	FRECUENTE (75%)	MITAD/TIEMP. (50%)	OCASIONAL (25%)
GRADO 4					
Desempeña las tareas con dedicación, su responsabilidad está por encima de lo esperado.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 3					
Cumple con la tarea asignada sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.	☒	☐	☒	☐	☐
GRADO 2					
Cumple con la tarea solo para alcanzar el objetivo.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 1					
No desarrolla ninguno de los grados anteriores.	☐	☐	☐	☐	☐



RELACIONES INDUSTRIALES

EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

Respecto de la persona evaluada soy:

Autoevaluado ☐	Jefe ☐	Subordinado ☒	Par ☐	Cliente ☐
Nombre del Evaluado:		Diego Villalobos		

COMPETENCIAS DE GESTION

MONITOREO Y CONTROL

Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.

		PONDERACION POR FRECUENCIAS			
		SIEMPRE (100%)	FRECUENTE (75%)	MITAD/TIEMP (50%)	OCASIONAL (25%)
GRADO 4					
Revisar la productividad de la planta y desarrollar un plan para mejorarla.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 3					
Monitorear el cumplimiento del plan de producción diario.	☒	☒	☐	☐	☐
GRADO 2					
Realizar lectura de equipos de medida.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 1					
No desarrolla ninguno de los grados anteriores.	☐	☐	☐	☐	☐

CONTROL DE OPERACIONES

Observar medidores, dispositivos, paneles u otros indicadores para comprobar si una máquina o equipo funciona correctamente.

		PONDERACION POR FRECUENCIAS			
		SIEMPRE (100%)	FRECUENTE (75%)	MITAD/TIEMP (50%)	OCASIONAL (25%)
GRADO 4					
Chequear y calibrar inicialmente el equipo de control de fugas o solex.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 3					
Inspeccionar el funcionamiento de la maquinaria en una línea de producción.	☒	☒	☐	☐	☐
GRADO 2					
Verificar presiones de neumáticos.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 1					
No desarrolla ninguno de los grados anteriores.	☐	☐	☐	☐	☐



COMPETENCIAS DE GESTION

DETECCION DE AVERÍAS

Determinar qué causa un error de operación y decidir que hacer al respecto.

		PONDERACION POR FRECUENCIAS			
		SIEMPRE (100%)	FRECIENTE (75%)	MITAD/TEMP. (50%)	OCASIONAL (25%)
GRADO 4					
Estudiar daños del mercado y proponer acciones correctivas.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 3					
Identificar la causa del defecto de una pieza en una cocina y reprocesarla.	☒	☐	☒	☐	☐
GRADO 2					
Buscar la fuente de una fuga inspeccionando una pieza de una CH.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 1					
No desarrolla ninguno de los grados anteriores.	☐	☐	☐	☐	☐

TOLERANCIA A LA PRESIÓN

Habilidad para seguir actuando de forma correcta en situaciones de presión de tiempo. Trabajar con mucho empeño en situaciones de exigencia.

		PONDERACION POR FRECUENCIAS			
		SIEMPRE (100%)	FRECIENTE (75%)	MITAD/TEMP. (50%)	OCASIONAL (25%)
GRADO 4					
Su desempeño es excelente en situaciones de mucha exigencia.	☒	☒	☐	☐	☐
GRADO 3					
Cuando trabaja con presión la mitad del tiempo alcanza el objetivo propuesto.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 2					
Su desempeño decrece evidentemente en situaciones de presión de tiempo.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 1					
No desarrolla ninguno de los grados anteriores.	☐	☐	☐	☐	☐



COMPETENCIAS DE GESTION

TRABAJO EN EQUIPO

Habilidad para participar de una manera activa en una tarea en común, la persona se adapta al grupo de trabajo, y comprende la repercusión de sus comportamientos en el grupo asignado.

		PONDERACION POR FRECUENCIAS			
		SIEMPRE (100%)	FRECUENTE (75%)	MITAD/TIEMP. (50%)	OCASIONAL (25%)
GRADO 4	Ayuda al equipo a centrarse en sus objetivos y optimiza el desempeño dentro de él.	☐	☐	☐	☐
GRADO 3	Comparte información y trabaja cooperativamente con el equipo. Es sensible y flexible.	☒	☐	☐	☐
GRADO 2	Antepone sus objetivos personales ante su equipo de trabajo.	☐	☐	☐	☐
GRADO 1	No desarrolla ninguno de los grados anteriores.	☐	☐	☐	☐

RESPONSABILIDAD

Es el compromiso con que las personas realizan las tareas. Su trabajo está ante todas las cosas y por lo tanto está primero.

		PONDERACION POR FRECUENCIAS			
		SIEMPRE (100%)	FRECUENTE (75%)	MITAD/TIEMP. (50%)	OCASIONAL (25%)
GRADO 4	Desempeña las tareas con dedicación, su responsabilidad está por encima de lo esperado.	☐	☒	☐	☐
GRADO 3	Cumple con la tarea asignada sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.	☐	☐	☐	☐
GRADO 2	Cumple con la tarea solo para alcanzar el objetivo.	☐	☐	☐	☐
GRADO 1	No desarrolla ninguno de los grados anteriores.	☐	☐	☐	☐



RELACIONES INDUSTRIALES

EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

Respecto de la persona evaluada soy:

Autoevaluado ☐	Jefe ☐	Subordinado ☒	Par ☐	Cliente ☐
Nombre del Evaluado:		DIEGO VILLACOR		

COMPETENCIAS DE GESTION

MONITOREO Y CONTROL

Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.

		PONDERACION POR FRECUENCIAS			
		SIEMPRE (100%)	FRECUENTE (75%)	MITAD/TIEMP. (50%)	OCASIONAL (25%)
GRADO 4					
Revisar la productividad de la planta y desarrollar un plan para mejorarla.	☒	☐	☒	☐	☐
GRADO 3					
Monitorear el cumplimiento del plan de producción diario.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 2					
Realizar lectura de equipos de medida.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 1					
No desarrolla ninguno de los grados anteriores.	☐	☐	☐	☐	☐

CONTROL DE OPERACIONES

Observar medidores, dispositivos, paneles u otros indicadores para comprobar si una máquina o equipo funciona correctamente.

		PONDERACION POR FRECUENCIAS			
		SIEMPRE (100%)	FRECUENTE (75%)	MITAD/TIEMP. (50%)	OCASIONAL (25%)
GRADO 4					
Chequear y calibrar inicialmente el equipo de control de fugas o solex.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 3					
Inspeccionar el funcionamiento de la maquinaria en una línea de producción.	☒	☒	☐	☐	☐
GRADO 2					
Verificar presiones de neumáticos.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 1					
No desarrolla ninguno de los grados anteriores.	☐	☐	☐	☐	☐



COMPETENCIAS DE GESTION

DETECCION DE AVERIAS

Determinar qué causa un error de operación y decidir que hacer al respecto.

		PONDERACION POR FRECUENCIAS			
		SIEMPRE (100%)	FRECUENTE (75%)	MITAD/TEMP. (50%)	OCASIONAL (25%)
GRADO 4					
Estudiar daños del mercado y proponer acciones correctivas.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 3					
Identificar la causa del defecto de una pieza en una cocina y reprocesarla.	☒	☒	☐	☐	☐
GRADO 2					
Buscar la fuente de una fuga inspeccionando una pieza de una CH.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 1					
No desarrolla ninguno de los grados anteriores.	☐	☐	☐	☐	☐

TOLERANCIA A LA PRESIÓN

Habilidad para seguir actuando de forma correcta en situaciones de presión de tiempo. Trabajar con mucho empeño en situaciones de exigencia.

		PONDERACION POR FRECUENCIAS			
		SIEMPRE (100%)	FRECUENTE (75%)	MITAD/TEMP. (50%)	OCASIONAL (25%)
GRADO 4					
Su desempeño es excelente en situaciones de mucha exigencia.	☒	☒	☐	☐	☐
GRADO 3					
Cuando trabaja con presión la mitad del tiempo alcanza el objetivo propuesto.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 2					
Su desempeño decrece evidentemente en situaciones de presión de tiempo.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 1					
No desarrolla ninguno de los grados anteriores.	☐	☐	☐	☐	☐



COMPETENCIAS DE GESTION

TRABAJO EN EQUIPO

Habilidad para participar de una manera activa en una tarea en común, la persona se adapta al grupo de trabajo, y comprende la repercusión de sus comportamientos en el grupo asignado.

		PONDERACION POR FRECUENCIAS			
		SIEMPRE (100%)	FRECIENTE (75%)	MITAD/TEMP. (50%)	OCASIONAL (25%)
GRADO 4					
Ayuda al equipo a centrarse en sus objetivos y optimiza el desempeño dentro de él.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 3					
Comparte información y trabaja cooperativamente con el equipo. Es sensible y flexible.	☒	☒	☐	☐	☐
GRADO 2					
Antepone sus objetivos personales ante su equipo de trabajo.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 1					
No desarrolla ninguno de los grados anteriores.	☐	☐	☐	☐	☐

RESPONSABILIDAD

Es el compromiso con que las personas realizan las tareas. Su trabajo está ante todas las cosas y por lo tanto está primero.

		PONDERACION POR FRECUENCIAS			
		SIEMPRE (100%)	FRECIENTE (75%)	MITAD/TEMP. (50%)	OCASIONAL (25%)
GRADO 4					
Desempeña las tareas con dedicación, su responsabilidad está por encima de lo esperado.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 3					
Cumple con la tarea asignada sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.	☒	☒	☐	☐	☐
GRADO 2					
Cumple con la tarea solo para alcanzar el objetivo.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 1					
No desarrolla ninguno de los grados anteriores.	☐	☐	☐	☐	☐



RELACIONES INDUSTRIALES

EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

Respecto de la persona evaluada soy:

Autoevaluado	Jefe ☐	Subordinado ☐	Par ☐	Ciente ☒
Nombre del Evaluado:	Diego Valacres			

COMPETENCIAS DE GESTION

MONITOREO Y CONTROL

Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.

		PONDERACION POR FRECUENCIAS			
		SIEMPRE (100%)	FRECUENTE (75%)	MITAD/TEMP. (50%)	OCASIONAL (25%)
GRADO 4					
Revisar la productividad de la planta y desarrollar un plan para mejorarla.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 3					
Monitorear el cumplimiento del plan de producción diario.	☒	☐	☒	☐	☐
GRADO 2					
Realizar lectura de equipos de medida.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 1					
No desarrolla ninguno de los grados anteriores.	☐	☐	☐	☐	☐

CONTROL DE OPERACIONES

Observar medidores, dispositivos, paneles u otros indicadores para comprobar si una máquina o equipo funciona correctamente.

		PONDERACION POR FRECUENCIAS			
		SIEMPRE (100%)	FRECUENTE (75%)	MITAD/TEMP. (50%)	OCASIONAL (25%)
GRADO 4					
Chequear y calibrar inicialmente el equipo de control de fugas o solex.	☒	☐	☒	☐	☐
GRADO 3					
Inspeccionar el funcionamiento de la maquinaria en una línea de producción.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 2					
Verificar presiones de neumáticos.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 1					
No desarrolla ninguno de los grados anteriores.	☐	☐	☐	☐	☐



COMPETENCIAS DE GESTION

DETECCION DE AVERÍAS

Determinar qué causa un error de operación y decidir que hacer al respecto.

		PONDERACION POR FRECUENCIAS			
		SIEMPRE (100%)	FRECUENTE (75%)	MITAD/TEMP. (50%)	OCASIONAL (25%)
GRADO 4					
Estudiar daños del mercado y proponer acciones correctivas.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 3					
Identificar la causa del defecto de una pieza en una cocina y reprocesarla.	☒	☒	☐	☐	☐
GRADO 2					
Buscar la fuente de una fuga inspeccionando una pieza de una CH.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 1					
No desarrolla ninguno de los grados anteriores.	☐	☐	☐	☐	☐

TOLERANCIA A LA PRESIÓN

Habilidad para seguir actuando de forma correcta en situaciones de presión de tiempo. Trabajar con mucho empeño en situaciones de exigencia.

		PONDERACION POR FRECUENCIAS			
		SIEMPRE (100%)	FRECUENTE (75%)	MITAD/TEMP. (50%)	OCASIONAL (25%)
GRADO 4					
Su desempeño es excelente en situaciones de mucha exigencia.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 3					
Cuando trabaja con presión la mitad del tiempo alcanza el objetivo propuesto.	☒	☐	☒	☐	☐
GRADO 2					
Su desempeño decrece evidentemente en situaciones de presión de tiempo.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 1					
No desarrolla ninguno de los grados anteriores.	☐	☐	☐	☐	☐



RELACIONES INDUSTRIALES

EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

Respecto de la persona evaluada soy:

Autoevaluado ☐	Jefe ☐	Subordinado ☐	Par ☐	Cliente ☒
Nombre del Evaluado: <u>DIEGO VILLACRES</u>				

COMPETENCIAS DE GESTION

MONITOREO Y CONTROL

Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.

		PONDERACION POR FRECUENCIAS			
		SIEMPRE (100%)	FRECUENTE (75%)	MITAD/TIEMP. (50%)	OCASIONAL (25%)
GRADO 4					
Revisar la productividad de la planta y desarrollar un plan para mejorarla.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 3					
Monitorear el cumplimiento del plan de producción diario.	☒	☐	☒	☐	☐
GRADO 2					
Realizar lectura de equipos de medida.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 1					
No desarrolla ninguno de los grados anteriores.	☐	☐	☐	☐	☐

CONTROL DE OPERACIONES

Observar medidores, dispositivos, paneles u otros indicadores para comprobar si una máquina o equipo funciona correctamente.

		PONDERACION POR FRECUENCIAS			
		SIEMPRE (100%)	FRECUENTE (75%)	MITAD/TIEMP. (50%)	OCASIONAL (25%)
GRADO 4					
Chequear y calibrar inicialmente el equipo de control de fugas o solex.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 3					
Inspeccionar el funcionamiento de la maquinaria en una línea de producción.	☒	☒	☐	☐	☐
GRADO 2					
Verificar presiones de neumáticos.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 1					
No desarrolla ninguno de los grados anteriores.	☐	☐	☐	☐	☐



COMPETENCIAS DE GESTION

DETECCION DE AVERÍAS

Determinar qué causa un error de operación y decidir que hacer al respecto.

		PONDERACION POR FRECUENCIAS			
		SIEMPRE (100%)	FRECIENTE (75%)	MITAD/TIEMP. (50%)	OCASIONAL (25%)
GRADO 4					
Estudiar daños del mercado y proponer acciones correctivas.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 3					
Identificar la causa del defecto de una pieza en una cocina y reprocesarla.	☒	☐	☒	☐	☐
GRADO 2					
Buscar la fuente de una fuga inspeccionando una pieza de una CH.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 1					
No desarrolla ninguno de los grados anteriores.	☐	☐	☐	☐	☐

TOLERANCIA A LA PRESIÓN

Habilidad para seguir actuando de forma correcta en situaciones de presión de tiempo. Trabajar con mucho empeño en situaciones de exigencia.

		PONDERACION POR FRECUENCIAS			
		SIEMPRE (100%)	FRECIENTE (75%)	MITAD/TIEMP. (50%)	OCASIONAL (25%)
GRADO 4					
Su desempeño es excelente en situaciones de mucha exigencia.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 3					
Cuando trabaja con presión la mitad del tiempo alcanza el objetivo propuesto.	☒	☒	☐	☐	☐
GRADO 2					
Su desempeño decrece evidentemente en situaciones de presión de tiempo.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 1					
No desarrolla ninguno de los grados anteriores.	☐	☐	☐	☐	☐



COMPETENCIAS DE GESTION

TRABAJO EN EQUIPO

Habilidad para participar de una manera activa en una tarea en común, la persona se adapta al grupo de trabajo, y comprende la repercusión de sus comportamientos en el grupo asignado.

		PONDERACION POR FRECUENCIAS			
		SIEMPRE (100%)	FRECUENTE (75%)	MITAD/TEMP. (50%)	OCASIONAL (25%)
GRADO 4 Ayuda al equipo a centrarse en sus objetivos y optimiza el desempeño dentro de él.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 3 Comparte información y trabaja cooperativamente con el equipo. Es sensible y flexible.	☒	☒	☐	☐	☐
GRADO 2 Antepone sus objetivos personales ante su equipo de trabajo.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 1 No desarrolla ninguno de los grados anteriores.	☐	☐	☐	☐	☐

RESPONSABILIDAD

Es el compromiso con que las personas realizan las tareas. Su trabajo está ante todas las cosas y por lo tanto está primero.

		PONDERACION POR FRECUENCIAS			
		SIEMPRE (100%)	FRECUENTE (75%)	MITAD/TEMP. (50%)	OCASIONAL (25%)
GRADO 4 Desempeña las tareas con dedicación, su responsabilidad está por encima de lo esperado.	☒	☐	☒	☐	☐
GRADO 3 Cumple con la tarea asignada sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 2 Cumple con la tarea solo para alcanzar el objetivo.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 1 No desarrolla ninguno de los grados anteriores.	☐	☐	☐	☐	☐

ANEXO D:

EVALUACIONES REALIZADAS AL OPERADOR



RELACIONES INDUSTRIALES

EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

Respecto de la persona evaluada soy:

Autoevaluado ☒	Jefe ☐	Subordinado ☐	Par ☐	Cliente ☐
Nombre del Evaluado:		<u>Héctor Ojeda</u>		

COMPETENCIAS DE GESTION

VIGOR FÍSICO

Ejercitarse por un período de tiempo largo, soportando el cansancio y la fatiga.

		PONDERACION POR FRECUENCIAS			
		SIEMPRE (100%)	FRECUENTE (75%)	MITAD/TEMP. (50%)	OCASIONA L (25%)
GRADO 4					
Ejecutar tareas de ensamble permanenciando de pie durante 8 horas.	☒	☐	☒	☐	☐
GRADO 3					
Realizar inspecciones periódicas cada hora en los puntos de ensamble.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 2					
Movilizarse eventualmente para trasladar materiales.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 1					
No desarrolla ninguno de los grados anteriores.	☐	☐	☐	☐	☐

VISION CERCANA

Ver detalles en objetos a corta distancia (a pocos centímetros).

		PONDERACION POR FRECUENCIAS			
		SIEMPRE (100%)	FRECUENTE (75%)	MITAD/TEMP. (50%)	OCASIONA L (25%)
GRADO 4					
Detectar pequeños defectos en las piezas al momento de ensamblar.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 3					
Detectar grandes defectos en las piezas al momento de ensamblar.	☒	☒	☐	☐	☐
GRADO 2					
Leer los indicadores en el panel del detector de fugas de gas.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 1					
No desarrolla ninguno de los grados anteriores.	☐	☐	☐	☐	☐



COMPETENCIAS DE GESTION

VISION CROMÁTICA

Relacionar o detectar diferencias entre colores, incluyendo sombras de color o brillo.

		PONDERACION POR FRECUENCIAS			
		SIEMPRE (100%)	FRECUENTE (75%)	MITAD/TIEMP. (50%)	OCASIONAL (25%)
GRADO 4					
Detectar diferencias de tonalidad poco perceptibles de las piezas.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 3					
Detectar diferencias de tonalidad perceptibles de las piezas.	☒	☐	☒	☐	☐
GRADO 2					
Detectar diferencias de tonalidad muy evidentes de las piezas.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 1					
No desarrolla ninguno de los grados anteriores.	☐	☐	☐	☐	☐

TOLERANCIA A LA PRESIÓN

Habilidad para seguir actuando de forma correcta en situaciones de presión de tiempo. Trabajar con mucho empeño en situaciones de exigencia.

		PONDERACION POR FRECUENCIAS			
		SIEMPRE (100%)	FRECUENTE (75%)	MITAD/TIEMP. (50%)	OCASIONAL (25%)
GRADO 4					
Su desempeño es excelente en situaciones de mucha exigencia.	☒	☐	☒	☐	☐
GRADO 3					
Cuando trabaja con presión la mitad del tiempo alcanza el objetivo propuesto.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 2					
Su desempeño decrece evidentemente en situaciones de presión de tiempo.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 1					
No desarrolla ninguno de los grados anteriores.	☐	☐	☐	☐	☐



RELACIONES INDUSTRIALES

EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

Respecto de la persona evaluada soy:

Autoevaluado

☐

Jefe

☒

Subordinado

☐

Par

☐

Cliente

☐

Nombre del Evaluado:

MARINO CHENCHE

COMPETENCIAS DE GESTION

VIGOR FÍSICO

Ejercitarse por un período de tiempo largo, soportando el cansancio y la fatiga.

		PONDERACION POR FRECUENCIAS			
		SIEMPRE (100%)	FRECUENTE (75%)	MITAD/TIEMP. (50%)	OCASIONA L (25%)
GRADO 4					
Ejecutar tareas de ensamble permaneciendo de pie durante 8 horas.	☒	☒	☐	☐	☐
GRADO 3					
Realizar inspecciones periódicas cada hora en los puntos de ensamble.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 2					
Movilizarse eventualmente para trasladar materiales.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 1					
No desarrolla ninguno de los grados anteriores.	☐	☐	☐	☐	☐

VISION CERCANA

Ver detalles en objetos a corta distancia (a pocos centímetros).

		PONDERACION POR FRECUENCIAS			
		SIEMPRE (100%)	FRECUENTE (75%)	MITAD/TIEMP. (50%)	OCASIONA L (25%)
GRADO 4					
Detectar pequeños defectos en las piezas al momento de ensamblar.	☒	☒	☐	☐	☐
GRADO 3					
Detectar grandes defectos en las piezas al momento de ensamblar.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 2					
Leer los indicadores en el panel del detector de fugas de gas.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 1					
No desarrolla ninguno de los grados anteriores.	☐	☐	☐	☐	☐



COMPETENCIAS DE GESTION

VISION CROMÁTICA

Relacionar o detectar diferencias entre colores, incluyendo sombras de color o brillo.

		PONDERACION POR FRECUENCIAS			
		SIEMPRE (100%)	FRECIENTE (75%)	MITAD/TIEMP. (50%)	OCASIONAL (25%)
GRADO 4					
Detectar diferencias de tonalidad poco perceptibles de las piezas.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 3					
Detectar diferencias de tonalidad perceptibles de las piezas.	☒	☐	☒	☐	☐
GRADO 2					
Detectar diferencias de tonalidad muy evidentes de las piezas.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 1					
No desarrolla ninguno de los grados anteriores.	☐	☐	☐	☐	☐

TOLERANCIA A LA PRESIÓN

Habilidad para seguir actuando de forma correcta en situaciones de presión de tiempo. Trabajar con mucho empeño en situaciones de exigencia.

		PONDERACION POR FRECUENCIAS			
		SIEMPRE (100%)	FRECIENTE (75%)	MITAD/TIEMP. (50%)	OCASIONAL (25%)
GRADO 4					
Su desempeño es excelente en situaciones de mucha exigencia.	☒	☐	☒	☐	☐
GRADO 3					
Cuando trabaja con presión la mitad del tiempo alcanza el objetivo propuesto.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 2					
Su desempeño decrece evidentemente en situaciones de presión de tiempo.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 1					
No desarrolla ninguno de los grados anteriores.	☐	☐	☐	☐	☐



COMPETENCIAS DE GESTION

TRABAJO EN EQUIPO

Habilidad para participar de una manera activa en una tarea en común, la persona se adapta al grupo de trabajo, y comprende la repercusión de sus comportamientos en el grupo asignado.

		PONDERACION POR FRECUENCIAS			
		SIEMPRE (100%)	FRECUENTE (75%)	MITAD/TEMP. (50%)	OCASIONAL (25%)
GRADO 4					
Ayuda al equipo a centrarse en sus objetivos y optimiza el desempeño dentro de él.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 3					
Comparte información y trabaja cooperativamente con el equipo. Es sensible y flexible.	☒	☒	☐	☐	☐
GRADO 2					
Antepone sus objetivos personales ante su equipo de trabajo.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 1					
No desarrolla ninguno de los grados anteriores.	☐	☐	☐	☐	☐

RESPONSABILIDAD

Es el compromiso con que las personas realizan las tareas. Su trabajo está ante todas las cosas y por lo tanto está primero.

		PONDERACION POR FRECUENCIAS			
		SIEMPRE (100%)	FRECUENTE (75%)	MITAD/TEMP. (50%)	OCASIONAL (25%)
GRADO 4					
Desempeña las tareas con dedicación, su responsabilidad está por encima de lo esperado.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 3					
Cumple con la tarea asignada sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.	☒	☒	☐	☐	☐
GRADO 2					
Cumple con la tarea solo para alcanzar el objetivo.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 1					
No desarrolla ninguno de los grados anteriores.	☐	☐	☐	☐	☐



RELACIONES INDUSTRIALES

EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

Respecto de la persona evaluada soy:				
Autoevaluado ☐	Jefe ☐	Subordinado ☐	Par ☒	Ciente ☐
Nombre del Evaluado:		<u>Harino Chenche</u>		

COMPETENCIAS DE GESTION

VIGOR FÍSICO					
Ejercitarse por un periodo de tiempo largo, soportando el cansancio y la fatiga.					
PONDERACION POR FRECUENCIAS					
		SIEMPRE (100%)	FRECUENTE (75%)	MITAD/TEMP. (50%)	OCASIONA L (25%)
GRADO 4					
Ejecutar tareas de ensamble permaneciendo de pie durante 8 horas.	☒	☒	☐	☐	☐
GRADO 3					
Realizar inspecciones periódicas cada hora en los puntos de ensamble.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 2					
Movilizarse eventualmente para trasladar materiales.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 1					
No desarrolla ninguno de los grados anteriores.	☐	☐	☐	☐	☐

VISION CERCANA					
Ver detalles en objetos a corta distancia (a pocos centímetros).					
PONDERACION POR FRECUENCIAS					
		SIEMPRE (100%)	FRECUENTE (75%)	MITAD/TEMP. (50%)	OCASIONA L (25%)
GRADO 4					
Detectar pequeños defectos en las piezas al momento de ensamblar.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 3					
Detectar grandes defectos en las piezas al momento de ensamblar.	☒	☒	☐	☐	☐
GRADO 2					
Leer los indicadores en el panel del detector de fugas de gas.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 1					
No desarrolla ninguno de los grados anteriores.	☐	☐	☐	☐	☐



COMPETENCIAS DE GESTION

VISION CROMÁTICA

Relacionar o detectar diferencias entre colores, incluyendo sombras de color o brillo.

		PONDERACION POR FRECUENCIAS			
		SIEMPRE (100%)	FRECUENTE (75%)	MITAD/TIEMP. (50%)	OCASIONAL (25%)
GRADO 4					
Detectar diferencias de tonalidad poco perceptibles de las piezas.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 3					
Detectar diferencias de tonalidad perceptibles de las piezas.	☒	☒	☐	☐	☐
GRADO 2					
Detectar diferencias de tonalidad muy evidentes de las piezas.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 1					
No desarrolla ninguno de los grados anteriores.	☐	☐	☐	☐	☐

TOLERANCIA A LA PRESIÓN

Habilidad para seguir actuando de forma correcta en situaciones de presión de tiempo. Trabajar con mucho empeño en situaciones de exigencia.

		PONDERACION POR FRECUENCIAS			
		SIEMPRE (100%)	FRECUENTE (75%)	MITAD/TIEMP. (50%)	OCASIONAL (25%)
GRADO 4					
Su desempeño es excelente en situaciones de mucha exigencia.	☒	☐	☒	☐	☐
GRADO 3					
Cuando trabaja con presión la mitad del tiempo alcanza el objetivo propuesto.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 2					
Su desempeño decrece evidentemente en situaciones de presión de tiempo.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 1					
No desarrolla ninguno de los grados anteriores.	☐	☐	☐	☐	☐



COMPETENCIAS DE GESTION

TRABAJO EN EQUIPO

Habilidad para participar de una manera activa en una tarea en común, la persona se adapta al grupo de trabajo, y comprende la repercusión de sus comportamientos en el grupo asignado.

		PONDERACION POR FRECUENCIAS			
		SIEMPRE (100%)	FRECIENTE (75%)	MITAD/TEMP. (50%)	OCASIONAL (25%)
GRADO 4					
Ayuda al equipo a centrarse en sus objetivos y optimiza el desempeño dentro de él.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 3					
Comparte información y trabaja cooperativamente con el equipo. Es sensible y flexible.	☒	☒	☐	☐	☐
GRADO 2					
Antepone sus objetivos personales ante su equipo de trabajo.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 1					
No desarrolla ninguno de los grados anteriores.	☐	☐	☐	☐	☐

RESPONSABILIDAD

Es el compromiso con que las personas realizan las tareas. Su trabajo está ante todas las cosas y por lo tanto está primero.

		PONDERACION POR FRECUENCIAS			
		SIEMPRE (100%)	FRECIENTE (75%)	MITAD/TEMP. (50%)	OCASIONAL (25%)
GRADO 4					
Desempeña las tareas con dedicación, su responsabilidad está por encima de lo esperado.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 3					
Cumple con la tarea asignada sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.	☒	☒	☐	☐	☐
GRADO 2					
Cumple con la tarea solo para alcanzar el objetivo.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 1					
No desarrolla ninguno de los grados anteriores.	☐	☐	☐	☐	☐



RELACIONES INDUSTRIALES

EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

Respecto de la persona evaluada soy:				
Autoevaluado ☐	Jefe ☐	Subordinado ☐	Par ☒	Cliente ☐
Nombre del Evaluado:		<u>MARTIN CHENCHE</u>		

COMPETENCIAS DE GESTION

VIGOR FÍSICO					
Ejercitarse por un periodo de tiempo largo, soportando el cansancio y la fatiga.					
		PONDERACION POR FRECUENCIAS			
		SIEMPRE (100%)	FRECUENTE (75%)	MITAD/TIEMP. (50%)	OCASIONA L (25%)
GRADO 4					
Ejecutar tareas de ensamble permaneciendo de pie durante 8 horas.	☒	☒	☐	☐	☐
GRADO 3					
Realizar inspecciones periódicas cada hora en los puntos de ensamble.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 2					
Movilizarse eventualmente para trasladar materiales.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 1					
No desarrolla ninguno de los grados anteriores.	☐	☐	☐	☐	☐

VISION CERCANA					
Ver detalles en objetos a corta distancia (a pocos centímetros).					
		PONDERACION POR FRECUENCIAS			
		SIEMPRE (100%)	FRECUENTE (75%)	MITAD/TIEMP. (50%)	OCASIONA L (25%)
GRADO 4					
Detectar pequeños defectos en las piezas al momento de ensamblar.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 3					
Detectar grandes defectos en las piezas al momento de ensamblar.	☒	☐	☒	☐	☐
GRADO 2					
Leer los indicadores en el panel del detector de fugas de gas.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 1					
No desarrolla ninguno de los grados anteriores.	☐	☐	☐	☐	☐



COMPETENCIAS DE GESTION

EVALUACION POR COMPETENCIAS

VISION CROMÁTICA

Relacionar o detectar diferencias entre colores, incluyendo sombras de color o brillo.

		PONDERACION POR FRECUENCIAS			
		SIEMPRE (100%)	FRECUENTE (75%)	MITAD/TEMP. (50%)	OCASIONAL (25%)
GRADO 4					
Detectar diferencias de tonalidad poco perceptibles de las piezas.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 3					
Detectar diferencias de tonalidad perceptibles de las piezas.	☒	☐	☒	☐	☐
GRADO 2					
Detectar diferencias de tonalidad muy evidentes de las piezas.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 1					
No desarrolla ninguno de los grados anteriores.	☐	☐	☐	☐	☐

TOLERANCIA A LA PRESIÓN

Habilidad para seguir actuando de forma correcta en situaciones de presión de tiempo. Trabajar con mucho empeño en situaciones de exigencia.

		PONDERACION POR FRECUENCIAS			
		SIEMPRE (100%)	FRECUENTE (75%)	MITAD/TEMP. (50%)	OCASIONAL (25%)
GRADO 4					
Su desempeño es excelente en situaciones de mucha exigencia.	☒	☐	☒	☐	☐
GRADO 3					
Cuando trabaja con presión la mitad del tiempo alcanza el objetivo propuesto.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 2					
Su desempeño decrece evidentemente en situaciones de presión de tiempo.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 1					
No desarrolla ninguno de los grados anteriores.	☐	☐	☐	☐	☐



COMPETENCIAS DE GESTION

TRABAJO EN EQUIPO

Habilidad para participar de una manera activa en una tarea en común, la persona se adapta al grupo de trabajo, y comprende la repercusión de sus comportamientos en el grupo asignado.

		PONDERACION POR FRECUENCIAS			
		SIEMPRE (100%)	FRECIENTE (75%)	MITAD/TEMP. (50%)	OCASIONAL (25%)
GRADO 4					
Ayuda al equipo a centrarse en sus objetivos y optimiza el desempeño dentro de él.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 3					
Comparte información y trabaja cooperativamente con el equipo. Es sensible y flexible.	☒	☒	☐	☐	☐
GRADO 2					
Antepone sus objetivos personales ante su equipo de trabajo.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 1					
No desarrolla ninguno de los grados anteriores.	☐	☐	☐	☐	☐

RESPONSABILIDAD

Es el compromiso con que las personas realizan las tareas. Su trabajo está ante todas las cosas y por lo tanto está primero.

		PONDERACION POR FRECUENCIAS			
		SIEMPRE (100%)	FRECIENTE (75%)	MITAD/TEMP. (50%)	OCASIONAL (25%)
GRADO 4					
Desempeña las tareas con dedicación, su responsabilidad está por encima de lo esperado.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 3					
Cumple con la tarea asignada sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.	☒	☐	☒	☐	☐
GRADO 2					
Cumple con la tarea solo para alcanzar el objetivo.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 1					
No desarrolla ninguno de los grados anteriores.	☐	☐	☐	☐	☐



COMPETENCIAS DE GESTION

VISION CROMÁTICA

Relacionar o detectar diferencias entre colores, incluyendo sombras de color o brillo.

		PONDERACION POR FRECUENCIAS			
		SIEMPRE (100%)	FRECIENTE (75%)	MITAD/TEMP. (50%)	OCASIONAL (25%)
GRADO 4					
Detectar diferencias de tonalidad poco perceptibles de las piezas.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 3					
Detectar diferencias de tonalidad perceptibles de las piezas.	☒	☒	☐	☐	☐
GRADO 2					
Detectar diferencias de tonalidad muy evidentes de las piezas.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 1					
No desarrolla ninguno de los grados anteriores.	☐	☐	☐	☐	☐

TOLERANCIA A LA PRESIÓN

Habilidad para seguir actuando de forma correcta en situaciones de presión de tiempo. Trabajar con mucho empeño en situaciones de exigencia.

		PONDERACION POR FRECUENCIAS			
		SIEMPRE (100%)	FRECIENTE (75%)	MITAD/TEMP. (50%)	OCASIONAL (25%)
GRADO 4					
Su desempeño es excelente en situaciones de mucha exigencia.	☒	☒	☐	☐	☐
GRADO 3					
Cuando trabaja con presión la mitad del tiempo alcanza el objetivo propuesto.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 2					
Su desempeño decrece evidentemente en situaciones de presión de tiempo.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 1					
No desarrolla ninguno de los grados anteriores.	☐	☐	☐	☐	☐



COMPETENCIAS DE GESTION

TRABAJO EN EQUIPO

Habilidad para participar de una manera activa en una tarea en común, la persona se adapta al grupo de trabajo, y comprende la repercusión de sus comportamientos en el grupo asignado.

		PONDERACION POR FRECUENCIAS			
		SIEMPRE (100%)	FRECUENTE (75%)	MITAD/TEMP. (50%)	OCASIONAL (25%)
GRADO 4					
Ayuda al equipo a centrarse en sus objetivos y optimiza el desempeño dentro de él.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 3					
Comparte información y trabaja cooperativamente con el equipo. Es sensible y flexible.	☒	☒	☐	☐	☐
GRADO 2					
Antepone sus objetivos personales ante su equipo de trabajo.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 1					
No desarrolla ninguno de los grados anteriores.	☐	☐	☐	☐	☐

RESPONSABILIDAD

Es el compromiso con que las personas realizan las tareas. Su trabajo está ante todas las cosas y por lo tanto está primero.

		PONDERACION POR FRECUENCIAS			
		SIEMPRE (100%)	FRECUENTE (75%)	MITAD/TEMP. (50%)	OCASIONAL (25%)
GRADO 4					
Desempeña las tareas con dedicación, su responsabilidad está por encima de lo esperado.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 3					
Cumple con la tarea asignada sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.	☒	☒	☐	☐	☐
GRADO 2					
Cumple con la tarea solo para alcanzar el objetivo.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 1					
No desarrolla ninguno de los grados anteriores.	☐	☐	☐	☐	☐



RELACIONES INDUSTRIALES

EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

Respecto de la persona evaluada soy:				
Autoevaluado ☐	Jefe ☐	Subordinado ☐	Par ☐	Cliente ☒
Nombre del Evaluado:		<i>Morino Cheche</i>		

COMPETENCIAS DE GESTION

VIGOR FISICO					
Ejercitarse por un periodo de tiempo largo, soportando el cansancio y la fatiga.					
PONDERACION POR FRECUENCIAS					
		SIEMPRE (100%)	FRECUENTE (75%)	MITAD/TEMP. (50%)	OCASIONAL (25%)
GRADO 4 Ejecutar tareas de ensamble permaneciendo de pie durante 8 horas.	☒	☒	☐	☐	☐
GRADO 3 Realizar inspecciones periodicas cada hora en los puntos de ensamble.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 2 Movilizarse eventualmente para trasladar materiales.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 1 No desarrolla ninguno de los grados anteriores.	☐	☐	☐	☐	☐

VISION CERCANA					
Ver detalles en objetos a corta distancia (a pocos centímetros).					
PONDERACION POR FRECUENCIAS					
		SIEMPRE (100%)	FRECUENTE (75%)	MITAD/TEMP. (50%)	OCASIONAL (25%)
GRADO 4 Detectar pequeños defectos en las piezas al momento de ensamblar.	☒	☐	☒	☐	☐
GRADO 3 Detectar grandes defectos en las piezas al momento de ensamblar.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 2 Leer los indicadores en el panel del detector de fugas de gas.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 1 No desarrolla ninguno de los grados anteriores.	☐	☐	☐	☐	☐



COMPETENCIAS DE GESTION

VISION CROMÁTICA

Relacionar o detectar diferencias entre colores, incluyendo sombras de color o brillo.

GRADO 4

Detectar diferencias de tonalidad poco perceptibles de las piezas.

☐

GRADO 3

Detectar diferencias de tonalidad perceptibles de las piezas.

☒

GRADO 2

Detectar diferencias de tonalidad muy evidentes de las piezas.

☐

GRADO 1

No desarrolla ninguno de los grados anteriores.

☐

PONDERACION POR FRECUENCIAS

SIEMPRE (100%)	FRECIENTE (75%)	MITAD/TEMP. (50%)	OCASIONAL (25%)
☐	☐	☐	☐
☐	☒	☐	☐
☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐

TOLERANCIA A LA PRESIÓN

Habilidad para seguir actuando de forma correcta en situaciones de presión de tiempo. Trabajar con mucho empeño en situaciones de exigencia.

GRADO 4

Su desempeño es excelente en situaciones de mucha exigencia.

☒

GRADO 3

Cuando trabaja con presión la mitad del tiempo alcanza el objetivo propuesto.

☐

GRADO 2

Su desempeño decrece evidentemente en situaciones de presión de tiempo.

☐

GRADO 1

No desarrolla ninguno de los grados anteriores.

☐

PONDERACION POR FRECUENCIAS

SIEMPRE (100%)	FRECIENTE (75%)	MITAD/TEMP. (50%)	OCASIONAL (25%)
☒	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐



COMPETENCIAS DE GESTION

TRABAJO EN EQUIPO

Habilidad para participar de una manera activa en una tarea en común, la persona se adapta al grupo de trabajo, y comprende la repercusión de sus comportamientos en el grupo asignado.

		PONDERACION POR FRECUENCIAS			
		SIEMPRE (100%)	FRECUENTE (75%)	MITAD/TIEMP (50%)	OCASIONA L (25%)
GRADO 4					
Ayuda al equipo a centrarse en sus objetivos y optimiza el desempeño dentro de él.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 3					
Comparte información y trabaja cooperativamente con el equipo. Es sensible y flexible.	☒	☒	☐	☐	☐
GRADO 2					
Antepone sus objetivos personales ante su equipo de trabajo.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 1					
No desarrolla ninguno de los grados anteriores.	☐	☐	☐	☐	☐

RESPONSABILIDAD

Es el compromiso con que las personas realizan las tareas. Su trabajo está ante todas las cosas y por lo tanto está primero.

		PONDERACION POR FRECUENCIAS			
		SIEMPRE (100%)	FRECUENTE (75%)	MITAD/TIEMP (50%)	OCASIONA L (25%)
GRADO 4					
Desempeña las tareas con dedicación, su responsabilidad está por encima de lo esperado.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 3					
Cumple con la tarea asignada sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.	☒	☒	☐	☐	☐
GRADO 2					
Cumple con la tarea solo para alcanzar el objetivo.	☐	☐	☐	☐	☐
GRADO 1					
No desarrolla ninguno de los grados anteriores.	☐	☐	☐	☐	☐

